



**Plan de negocio para la implementación de un establecimiento
que brinde el servicio de lavado de autos con recojo y retorno a través
de una plataforma digital**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Maestro en Administración

1711512	ALBORNOZ SALAZAR, MARIA GUADALUPE
1108771	ANGULO VARGAS, VANESSA MIRIAM
1104023	CANALES GUTIERREZ FERNANDO
1709082	VALLADARES CHAMORRO ADRIADNE

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 63

Lima, 9 de setiembre de 2019

Esta tesis

**Plan de negocio para la implementación de un establecimiento
que brinde el servicio de lavado de autos con recojo y retorno a través
de una plataforma digital**

ha sido aprobada por:

.....

PhD Martín Santana Ormeño (Jurado)

.....

MS Igor Sakuma Carbonel (Jurado)

.....

PhD Alfredo Mendiola Cabrera (Asesor)

.....

MS Carlos Aguirre Gamarra (Asesor)

Universidad ESAN

2019

Agradezco a Dios, por darme vida, fortalecer mi corazón, iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a mi enamorado que ha sido mi soporte y compañía durante este periodo de estudio. A mi padre por ser el pilar más importante de mi vida y siempre demostrarme su amor, paciencia y apoyo incondicional. A mi madre, por enseñarme la fortaleza que me permitió concluir esta importante etapa de mi vida. A mis hermanos por inspirarme a alcanzar mis metas y objetivos.

María Guadalupe Albornoz Salazar

A mi familia, amigos y compañeros de trabajo por brindarme su apoyo y motivación durante este proceso que significó el logro de una meta personal.

Vanessa Miriam Angulo Vargas

Agradecer a Dios por darme una familia extraordinaria, a mis padres Carlos, Alejandrina y Eloísa, a mis hermanos, a mi esposa Rosa y a mi primer hijo quien será ahora una nueva razón para seguir adelante.

Fernando Canales Gutiérrez

A mis hermanos, mis ángeles y mi gran amor, por su invaluable soporte en todas mis aventuras. Los amo y admiro por sobre todas las cosas.

Adriadne Valladares Chamorro

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Idea de negocio	2
1.2	Objetivos	2
1.2.1	Objetivo general.....	2
1.2.2	Objetivo específico	3
1.3	Justificación.....	3
1.4	Alcance y limitaciones	4
1.4.1	Alcance	4
1.4.2	Limitaciones	6
CAPÍTULO 2.	MARCO METODOLÓGICO.....	7
2.1	Modalidades de investigación	7
2.1.1	Investigación Cualitativa	7
2.1.2	Investigación Cuantitativa	7
2.2	Tipo de investigación	8
2.3	Estructura del trabajo	8
2.4	Técnicas e instrumentos de acopio de información.....	10
2.4.1	Fuentes primarias	10
2.4.2	Fuentes secundarias	12
CAPÍTULO 3.	MARCO CONCEPTUAL	14
3.1	¿Qué es un servicio?.....	14
3.2	¿Qué es lavar?	14
3.3	La Tecnología.....	15
3.4	Beneficios del servicio propuesto.....	15
3.5	Tipos de servicio de lavado de automóviles en Lima	16
3.6	Reserva por internet	17
3.7	¿Qué es un aplicativo (APP)?.....	18
3.7.1	Características que debe tener un APP	19
3.8	Limitaciones vinculadas al servicio de lavado propuesto.....	19
3.9	Conclusiones	20
CAPÍTULO 4.	MARCO CONTEXTUAL	21
4.1	Contexto nacional.....	21
4.2	Niveles Socioeconómicos en Lima Metropolitana	22
4.3	Concentración de áreas de oficina en Lima Metropolitana	23
4.4	Población flotante.....	25
4.5	Parque Automotor	27
4.6	Población objetivo.....	28
4.7	Análisis del sector	29
4.7.1	Estructura del sector.....	29
4.7.2	Principales competidores	30
CAPÍTULO 5.	DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO ..	32
5.1	Determinación de los factores de comparación de empresas de servicio similar	32
5.2	Comparación de empresas con servicios similares en el mercado extranjero	33
5.3	Comparación con empresas de servicios similares en el mercado nacional.....	36
5.4	Determinación de los factores críticos del éxito.....	40
CAPÍTULO 6.	ESTUDIO DE MERCADO	42
6.1	Investigación Cualitativa.....	42
6.1.1	Entrevista a profundidad	42
6.1.2	Focus Group.....	44
6.2	Investigación cuantitativa.....	48
6.2.1	Objetivos del estudio	48
6.2.2	Objetivos específicos	48
6.2.3	Ficha técnica	49
6.2.4	Metodología de la encuesta.....	49
6.2.5	Conclusiones.....	50

6.3	Determinación de la demanda	51
6.3.1	Universos de automóviles del público objetivo	51
6.3.2	Número de personas que cuentan con un auto y están interesados en el negocio	53
6.3.3	Demanda potencial en número de lavadas	54
6.3.4	Demanda efectiva en número de lavadas	56
CAPÍTULO 7.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	58
7.1	Análisis SEPTE	58
7.2	Análisis de las fuerzas competitivas	61
7.2.1	Rivalidad entre las empresas competidoras	62
7.2.2	Entrada potencial de nuevos competidores	63
7.2.3	Desarrollo de productos sustitutos	64
7.2.4	Poder de negociación de los proveedores	64
7.2.5	Poder de negociación de los clientes	65
7.3	Matriz EFE	67
7.4	Acciones Estratégicas	68
7.5	Objetivos estratégicos	70
7.6	Misión y Visión	70
7.7	Canvas Business Model	71
CAPÍTULO 8.	PLAN COMERCIAL	73
8.1	Mercado objetivo	73
8.2	Público objetivo	73
8.3	Objetivo general	74
8.4	Objetivos específicos	74
8.5	Estrategia de posicionamiento	74
8.6	Estrategia comercial	75
8.7	Objetivos estratégicos	76
8.8	Mix del Marketing	76
8.8.1	Estrategia del producto	76
8.8.2	Estrategia de precio	82
8.8.3	Estrategia de Plaza	84
8.8.4	Estrategia de promoción	85
8.9	Presupuesto del plan comercial y cronograma de actividades	87
8.10	Viaje de la experiencia del cliente a través del uso del aplicativo	88
8.11	Indicadores de desempeño	90
8.12	Conclusiones	91
CAPÍTULO 9.	PLAN OPERATIVO	92
9.1	Objetivos	92
9.2	Cadena de valor	92
9.3	Proceso operativo del servicio	96
9.3.1	Procesos de solicitud de servicio	96
9.3.2	Proceso para el recojo del automóvil	97
9.3.3	Proceso del servicio de lavado	98
9.3.4	Proceso de entrega de vehículo	101
9.4	Procesos clave	101
9.5	Localización	104
9.6	Diseño de planta – Layout	107
9.7	Recursos humanos	108
9.7.1	Constitución de la empresa	109
9.7.2	Régimen tributario	109
9.7.3	Régimen laboral	110
9.7.4	Permisos	111
9.7.5	Estructura organizacional	113
9.8	KPI	119
9.9	Presupuesto operativo	119
9.10	Presupuesto de inversiones	123
9.11	Conclusiones	125
CAPÍTULO 10.	PLAN DE TI	126

10.1	Descripción de la aplicación móvil y página web (Mr. Autolavado App y Web)	126
10.2	Requerimientos funcionales	126
10.3	Requerimientos no funcionales	127
10.4	Especificaciones técnicas	128
10.5	Prototipo de la aplicación	128
10.6	Desarrollo tecnológico	131
10.7	Costos estimados	131
CAPÍTULO 11.	PLAN FINANCIERO	132
11.1	Objetivos de plan financiero	132
11.2	Supuestos y consideraciones generales	132
11.3	Capacidad máxima de planta.....	133
11.4	Proyección de ventas en unidades de lavada y Soles	134
11.4.1	Proyección del número de lavadas por tipo de servicio.....	134
11.4.2	Proyección del precio de venta unitario por tipo de servicio	136
11.4.3	Proyección de las ventas.....	137
11.5	Estimación de los egresos	137
11.5.1	Inversiones en activo fijo e intangibles	137
11.5.2	Costos de ventas	139
11.5.3	Gastos Operativos.....	140
11.6	Capital de trabajo	141
11.7	Financiamiento y gastos financieros	142
11.8	Proyección de Estado de resultados	143
11.9	Flujo de Caja proyectado.....	144
11.10	Puntos críticos.....	146
11.11	Análisis de sensibilidad	147
11.12	Conclusiones.....	147
CAPÍTULO 12.	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	149
12.1	Objetivos	149
12.2	Estructura de desglose de riesgos (EDR)	149
12.3	Identificación de los riesgos	150
12.4	Análisis y evaluación de riesgos	151
12.5	Efectos y planes de contingencia de los riesgos	153
12.6	Conclusiones	155
CAPÍTULO 13.	CONCLUSIONES	157
CAPÍTULO 14.	RECOMENDACIONES	161
BIBLIOGRAFÍA	162

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1 – Estructura del plan de trabajo	9
Tabla 4.1 – Principales indicadores de la población peruana	21
Tabla 4.2 - Tenencia de Bienes por NSE en Lima Metropolitana	22
Tabla 4.3 - Distribución de Zonas APEIM por NSE 2018 - Lima Metropolitana	23
Tabla 4.4 - Cuáles son los modos de viaje que usa en su recorrido a su centro de trabajo en Lima Metropolitana y Callao, 2018	23
Tabla 4.5 - Distribución de DIME por zonas de Lima Metropolitana	24
Tabla 4.6 - Número de trabajadores por categoría ocupacional y sexo, según distritos	25
Tabla 4.7 - Tipo de servicios ofertados	30
Tabla 5.1 - Factores de comparación	32
Tabla 5.2 – Características de establecimientos de lavado de automóviles extranjeros	34
Tabla 5.3 - Comparación por factores de establecimiento de lavado extranjeros	35
Tabla 5.4 - Características de establecimientos de lavado de automóviles nacionales	37
Tabla 5.5 - Comparación por factores de establecimiento de lavado en Lima	38
Tabla 5.6 - Factores críticos del éxito	40
Tabla 6.1 - Datos del entrevistado	42
Tabla 6.2 - Objetivos de la entrevista a profundidad	42
Tabla 6.3 - Conclusiones Investigación Cualitativa - Focus Group	43
Tabla 6.4 - Objetivos específicos de investigación cualitativa - focus group	44
Tabla 6.5 - Ficha técnica Investigación Cualitativa - Focus Group	45
Tabla 6.6 - Conclusiones Investigación Cualitativa - Focus Group	46
Tabla 6.7 - Ficha técnica Investigación Cuantitativa	49
Tabla 6.8 - Conclusiones de la investigación cuantitativa	50
Tabla 6.9 - Personas que laboran como ejecutivos o empleados	52
Tabla 6.10 - Porcentaje de personas con edades entre 26 a 49 años	52
Tabla 6.11 - N.º de ejecutivos y empleados con edades entre 26 a 49 años	52
Tabla 6.12 - Universo de automóviles del mercado objetivo	53
Tabla 6.13 - Número de automóviles de personas con interés en el plan propuesto	54
Tabla 6.14 - Demanda potencial del servicio de lavado integral	56
Tabla 6.15 - Demanda potencial del servicio de lavado de salón	56
Tabla 6.16 - Demanda efectiva por tipo de servicio	57
Tabla 7.1 - Análisis PESTEL	58
Tabla 7.2 - Ponderación de la rivalidad entre competidores	62
Tabla 7.3 - Ponderación de las presiones competitivas de entrada de nuevos competidores	63
Tabla 7.4 - Ponderación de las presiones competitivas de productos sustitutos	64
Tabla 7.5 - Ponderación de las presiones competitivas del poder de negociación de los proveedores ...	65
Tabla 7.6 - Ponderación de las presiones competitivas del poder de negociación de los clientes	66
Tabla 7.7 - Ponderación de los factores de Porter	66
Tabla 7.8 - Matriz EFE	67
Tabla 7.9 - Acciones estratégicas externas	69
Tabla 7.10 - Acciones estratégicas internas	69
Tabla 7.11 - Objetivos estratégicos	70
Tabla 7.12 - Canvas	71
Tabla 8.1 - Variables de segmentación	73
Tabla 8.2 – Indicadores del plan comercial	90
Tabla 9.1 - Servicio de Lavado Integral – Actividades	100
Tabla 9.2 - Servicio de Lavado de Salón – Actividades	100
Tabla 9.3 - Descripción de las actividades generales de los procesos de Lavado de Salón y Lavado Integral.	102
Tabla 9.4 - Evaluación para la selección de localización	105
Tabla 9.5 - Análisis de oferta comercial en los distritos de Surquillo y San Borja	107
Tabla 9.6 - Distribución del Local	107
Tabla 9.7 - Constitución de la empresa	109
Tabla 9.8 - Tasa de impuesto a la renta 2019 bajo el régimen Mype	110

Tabla 9.9 – Reglamentación general	110
Tabla 9.10 - Beneficios laborales	110
Tabla 9.11 - Permisos a requerir por la empresa	111
Tabla 9.12 - Costos para la constitución de la empresa.....	113
Tabla 9.13 - Cuadro de puestos de trabajo y descripción	114
Tabla 9.14 - Tabla de personal fijo de la empresa	115
Tabla 9.15 - Perfil de competencia del personal.....	116
Tabla 9.16 - Salarios para el personal fijo de la empresa	117
Tabla 9.17 - Entrenamiento de personal	118
Tabla 9.18 - KPI.....	119
Tabla 9.19 - Servicio Integral - Costo unitario de materiales de trabajo por lavada.....	120
Tabla 9.20 - Servicio de Salón - Costo unitario de materiales de trabajo por lavada	120
Tabla 9.21 - Servicio relacionados - Costo unitario por lavado	121
Tabla 9.22 - Mano de Obra - Costo fijo mensual	122
Tabla 9.23 - Personal Administrativo - Costo fijo mensual	122
Tabla 9.24 - Inversión - Edificaciones.....	123
Tabla 9.25 - Inversión – Equipos de limpieza	124
Tabla 9.26 - Inversión – Equipos de oficina/Sala de espera	124
Tabla 10.1 - Lista de requerimientos funcionales.....	127
Tabla 10.2 - Requerimientos no funcionales	127
Tabla 10.3 - Especificaciones técnicas	128
Tabla 10.4 – requerimientos del dispositivo de acceso web.....	128
Tabla 10.5 – Ícono del aplicativo	128
Tabla 10.6 - Pantalla de registro / inicio.....	129
Tabla 10.7 - Pantalla de selección de servicios	129
Tabla 10.8 - Pantalla de geolocalización	129
Tabla 10.9 - Pantalla de estado del servicio	130
Tabla 10.10 - Pantalla de entrega del vehículo	130
Tabla 10.11 - Pantalla de pago	130
Tabla 10.12 - Pantalla de valoración	131
Tabla 11.1 - Tiempo disponible de planta	133
Tabla 11.2 - Capacidad máxima instalada de planta	134
Tabla 11.3 - Proyección de la demanda potencial	134
Tabla 11.4 – Proyección de la demanda efectiva.....	135
Tabla 11.5 - Utilización anual de la capacidad instalada.....	135
Tabla 11.6 - Escala de precios para el servicio de lavado integral	136
Tabla 11.7 - Escala de precios para el servicio de lavado de salón	136
Tabla 11.8 - Proyección del precio unitario de venta por tipo de servicio de lavado	137
Tabla 11.9 - Proyección de las ventas en Soles por año	137
Tabla 11.10 - Inversión en activo fijo e intangibles	138
Tabla 11.11 – Inversión en equipos y plan de renovación de equipos.....	138
Tabla 11.12 - Proyección de los costos unitarios	139
Tabla 11.13 - Proyección del costo de ventas.....	140
Tabla 11.14 - Gastos de ventas, administrativo y publicidad	141
Tabla 11.15 - Cálculo del capital de trabajo	141
Tabla 11.16 – Estructura de financiamiento	142
Tabla 11.17 - Cronograma de pagos de la deuda.....	142
Tabla 11.18 - Proyección del Estado de Resultado	143
Tabla 11.19 - Flujo de caja operativo	144
Tabla 11.20 - Flujo de caja de inversiones	144
Tabla 11.21 - Reporte de VANE y TIRE del plan propuesto	145
Tabla 11.22 - Flujo de caja financiero y rentabilidad del proyecto con financiamiento.....	146
Tabla 11.23 - Análisis de Puntos Críticos	146
Tabla 11.24 - Resultados de escenarios pesimista, esperado y optimista	147
Tabla 11.25 - Flujo de caja considerando valor residual del proyecto	148
Tabla 12.1 - Riesgos identificados	150
Tabla 12.2 – Puntaje de probabilidad e impacto.....	151

Tabla 12.3 - Matriz de Riesgos.....	151
Tabla 12.4 - Evaluación de la probabilidad, impacto y severidad del riesgo.....	152
Tabla 12.5 - Efectos y planes de contingencia de los riesgos	153

LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1 - Entidades DIME por distrito.....	24
Figura 4.2 - Diez Distritos de Lima Metropolitana con mayor concentración de trabajadores de categoría Ejecutivo y Empleados	26
Figura 4.3 - Evolución del Parque Automotor de Lima Metropolitana por clase de vehículo, años 2011-2018 (en unidades de vehículos)	27
Figura 4.4 - Número de Vehículos por cada mil habitantes en Lima Metropolitana, según clase de vehículo	28
Figura 6.1 - ¿cuáles son los modos de viaje que usa en su recorrido a su centro de labores?	53
Figura 6.2 - ¿Qué tan interesado estaría en utilizarlo?	54
Figura 6.3 - Frecuencia de uso para lavado integral	55
Figura 6.4 - Frecuencia de uso para lavado de salón	55
Figura 8.1 - Valorización del servicio	87
Figura 9.1 - Cadena de Valor	93
Figura 9.2 - Proceso Operativos del Negocio propuesto	96
Figura 9.3 - Diagrama de flujo del proceso solicitud del servicio	97
Figura 9.4 - Diagrama de flujo del proceso de recojo de vehículo	97
Figura 9.5 - Diagrama de flujo del proceso de lavado para el servicio de salón	98
Figura 9.6 - Diagrama de flujo del proceso de lavado para el servicio integral	99
Figura 9.7 - Diagrama de flujo del proceso de lavado para el servicio de salón	101
Figura 9.8 - Cruces de alto tránsito.....	106
Figura 9.9 - Plano de distribución del Local Comercial	108
Figura 9.10 - Organigrama de la empresa	114
Figura 12.1 - EDR genérica para el plan de negocio propuesto	150

Maria Guadalupe Albornoz Salazar

Ingeniero titulado con más de 7 años de experiencia en el ámbito de sistemas integrados de gestión, que involucra tareas de planificación, elaboración y ejecución de proyectos de mejora en las organizaciones, rediseño de procesos, auditorías internas, auditorías externas, auditorías de seguimiento e implementación de sistemas de gestión de calidad e inocuidad. Con habilidades interpersonales de comunicación, impacto de influencia, trabajo en equipo y buena organización.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

AYA CONTRATISTAS

Empresa con especialización en sistemas de seguridad industrial, sistemas de prevención de incendios y consultora de sistemas de gestión de la calidad.

Consultor senior de calidad

junio 2018 – Actualidad

Responsable de supervisar proyectos de seguridad industrial, preparar presupuestos, y seguimiento de ejecución de los proyectos. Actualmente gestiono la prospección de nuevos clientes. Realizo consultorías e implemento sistemas de gestión de calidad para la eficiencia de procesos.

- Se logró ventas de nuevos proyectos de seguridad industrial a empresas de rubro internacional como Kimberly Clark, Protisa, entre otros.
- Se logró expansión de consultorías de calidad a industrias del sector pesca, alimentos, minería y transporte.

COLPEX INTERNATIONAL

Grupo empresarial líder en refinación y exportación de aceite de pescado (omega 3). Con sedes en Lima, Supe y Chimbote. Empresas asociadas como BIOPEX S.A.C. y PAOMEGA S.A.C.

Jefe de Aseguramiento de la calidad

abril 2013 – mayo 2018

Lideré los sistemas de la calidad e inocuidad del grupo empresarial conformado por tres empresas, realizando actividades de seguimiento de indicadores de gestión, mejora continua, seguimiento de proyectos de planta, actividades con proveedores y clientes, entrega de procedimientos operativos y de calidad. Desarrollo de las auditorías internas y externas de las empresas, verificación del cumplimiento de procesos y supervisión de los acuerdos de calidad establecidos para cada producto y servicio.

- Fui responsable de calidad de tres empresas del grupo empresarial con ventas anuales \$30 millones.
- Ahorro en 15% de costos del presupuesto de calidad

- Implementación de cinco nuevas certificaciones internacionales (GMP+B3, BPM, ISO 9001:2015, HALAL, IFFO RS).
- Desarrollo de 2 nuevos productos para la empresa. Nueva línea de negocio.
- Certificación y éxito en la migración hacia la norma ISO 9001 :2015.
- Éxito en cumplimiento de nuevas regulaciones internacionales (Ley de Modernización de Inocuidad de alimentos- FSMA) y su auditoría (federales de la FDA).

ASOCIACIÓN DE EXPORTADORES (ADEX)

Gremio Empresarial con la finalidad de representar y prestar servicios a las organizaciones asociadas exportadoras peruanas.

Coordinadora de Gerencia de Agroexportaciones 2012

enero 2012 - octubre

Estuve a cargo de la gestión de 60 cuentas de empresas agroexportadoras, reporté información estadística del sector de agroexportación, preparé boletines e informes sectoriales, manejé herramientas de inteligencia comercial de mercados, gestioné ferias, programación de eventos y seminarios, entre otras tareas.

- Diseñé e implementar nueva propuesta de cursos de capacitación que trajeron mayores ingresos (usados actualmente).
- Fui seleccionada como reemplazo temporal de la gerencia de agroexportaciones.
- Creé nuevos grupos de trabajo (comité Técnico de normalización de alcachofa, participación pro-peppers).

INSTITUTO TECNOLOGICO DE LA PRODUCCION (ITP)

Organismo Técnico Especializado del Ministerio de la Producción, en mejora de la productividad de las empresas.

Asistente Comercial de la Oficina de Dirección de Cooperación Técnica enero 2011- diciembre 2011

Coordiné campañas de comercialización de alimento, ejecutadas por PRODUCE y empresas privadas pertenecientes a la Sociedad Nacional de Pesquería (SNP). Realicé seguimiento a indicadores por punto de ventas y zonas (Lima, Sur y Centro), monitoreo de fuerza de ventas y distribución. Elaboré planes, propuestas e informes comerciales mensuales. Negociación con los proveedores. Apoye en tareas de aseguramiento calidad de los diferentes procesos (congelados, conservas, empanizados, embutidos).

Principales Logros:

- Organicé la logística de campañas de comercialización de alimentos que se triplicaron durante mi gestión (de 100 TM a 300TM distribuidas).

- Creación de indicadores de ventas por punto.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Administración	2017 – Actualidad
--	-------------------

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA Especialización en implementación y auditoría de sistemas integrados de gestión de la calidad	2012 – 2013
--	-------------

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA Ingeniería Pesquera	2004 – 2010
---	-------------

OTROS ESTUDIOS

Environment & Quality Solutions: Certificado de auditor bajo la norma ISO 9001:2015	2017
---	------

AIB International: Certificado de Individuo calificado ante la FDA en controles Preventivos de los Alimentos. Ley de Modernización de la FDA	2016
--	------

SGS: Certificado de formación de auditor interno de la norma GMP+B3	2014
--	------

ADEX: Curso intensivo de comercio internacional	2012
--	------

Experiencia de Voluntariado

Centro Catequético Salesiano – Voluntaria	2016-Actualidad
---	-----------------

Vanessa Miriam Angulo Vargas

Analista de inversiones con más de 7 años de experiencia evaluando proyectos de inversión en el sector inmobiliario, responsable de la estructuración financiera de los proyectos de desarrollo de vivienda ante instituciones financieras y fondos de inversión.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

GRUPO EOM

Holding peruana constituida en el 2008 sobre la experiencia de empresas con casi 50 años de reconocida actividad profesional a nivel nacional. A través de sus subsidiarias actúa a nivel nacional en la ejecución de obras en la construcción de infraestructura, edificación, promoción inmobiliaria e invirtiendo en el desarrollo de nuevos negocios.

Analista de Proyectos de Inversión (diciembre 2014 – Actualidad)

Actualmente, responsable del control financiero de 7 proyectos de vivienda social que representan una inversión de US\$ 80MM.

- Encargada de sustentar ante Comité de Inversiones la aprobación de nuevos proyectos inmobiliarios de inversión, preparando un Relatorio de Análisis de Inversión (RAI) de futuros proyectos.
- Análisis de viabilidad de nuevos proyectos inmobiliarios utilizando herramientas de evaluación que permiten sensibilizar escenarios y establecer la propuesta que genera mayor valor al capital de los inversionistas.
- Manejo y negociación de condiciones para el cierre de nuevas inversiones.
- Monitoreo y reporte a directores del estatus financiero de la organización, garantizando el cumplimiento de las metas presupuestales.
- Elaboración de reportes financieros trimestrales de la empresa para su presentación en los Directorios del Grupo.
- Manejo de los recursos de la empresa, gestionando liberaciones de fondos de las cuentas recaudadoras de los proyectos en ejecución; a través, de valorizaciones de la inversión; y aprobando cronogramas de pago de la empresa.

CIUDARIS SA

Empresa peruana líder en el sector inmobiliaria, que cuenta con 20 años de experiencia. Con 25 proyectos entregado en Lima Metropolitana.

Analista Financiero (mayo 2012 – julio 2014)

Responsable de la elaboración e interpretación de reportes financieros y formulación de medidas correctivas y de mejora.

- Elaboración de reportes mensuales para la Gerencia General, analizando: inversión acumulada, avance de ventas y situación financiera de cada proyecto.
- Evaluación de proyectos inmobiliarios y estudios de viabilidad, utilizando indicadores financieros (TIR, VAN, ROI).

- Responsable de la elaboración y análisis del flujo de caja por proyecto y consolidado de la empresa.
- Gestión directa con bancos, coordinando activación de líneas, aprobación de pagarés para la compra de terrenos, y negociación de la estructuración de proyectos (Aporte propio, preventiva y financiamiento).
- Elaboración de informes de gestión y control de los proyectos en ejecución, analizando desviaciones y proponiendo medidas correctivas.

PLAVIMARS SAC

Empresa peruana importadora y comercializadora de plásticos laminados y tapicería. Con actividad comercial a nivel nacional a través de ejecutivos de ventas especializados

Asistente Administrativo

(noviembre 2011 – febrero 2012)

- Elaboración y análisis del flujo de caja de la empresa.
- Presentación de reportes de resultados a la Gerencia General.
- Responsable del manejo de cuentas corrientes y obligaciones de la empresa, programación de gastos y elaboración de cronogramas de pago.
- Responsable de la optimización en la asignación de recursos, cumpliendo con los presupuestos.

BBVA PERÚ

Banco peruano del grupo financiero global BBVA. Tiene más de 150 años de experiencia y más de 132,000 colaboradores en 30 países, llegando a 71 millones de clientes.

Administrativo del Centro de Proceso

(octubre 2006 – agosto 2011)

- Elaboración de reportes de gestión y flujo de operaciones al jefe del Área.
- Colaboración en la búsqueda de mejoras continuas en los procesos administrativos.
- Encargada de seguimiento, asesoramiento y apoyo a las oficinas a nivel Nacional en lo relacionado a operaciones hipotecarias (Evaluación crediticia, garantías, desembolsos).
- Capacidad de análisis en la identificación de garantías.
- Gestión y seguimiento administrativo con Notarías.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2017 – actualidad
Maestría en Administración de Negocios	
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2012
Especialización en Finanzas	
UNIVERSIDAD RICARDO PALMA	2011
Licenciada en Administración de Empresas	

Fernando Canales Gutierrez

Profesional con 8 años de experiencia profesional en empresas nacionales ocupando el cargo de Contador General – además de contar con conocimientos y experiencia en áreas de tributación, finanzas, laboral, costos de producción, contabilidad para empresas constructoras e inmobiliaria, comerciales, de servicios, hotelería, agencias de viajes; experiencia en solicitudes de líneas de crédito con entidades financieras.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

RADIO UNION Y TV S.A.

Empresa de Radiodifusión y televisión.

Contador General - Tributario, Financiero y Laboral (enero 2017 – Actualidad)

Liderar el equipo de contabilidad, cuya misión es planificar, dirigir, y controlar el correcto orden de la contabilidad, las finanzas, la tributación, y la planilla de sus colaboradores. Dentro de las funciones principales de mi cargo destacan: i) Elaboración de estados financieros mensual y anual, ii) Elaboración de presupuestos operativos anual, iii) Análisis de impuestos, iv) Aplicación de NIIF y NIC.

- Reorganización del área contable.
- Mejoras de control interno en áreas administrativas.
- Mejoramiento de la planificación fiscal.
- Implementación de nuevo sistema contable.

ECOLOGICAL S.A.C.

Empresa exportadora de granos andinos, con 10 años en el mercado local.

Contador General - Tributario, Financiero y Laboral (julio 2013 – Actualidad)

Liderar el equipo de contabilidad, cuya misión es planificar, dirigir, y controlar el correcto orden de la contabilidad, las finanzas, la tributación, y la planilla de sus colaboradores. Dentro de las funciones principales de mi cargo destacan: i) Elaboración de estados financieros mensual y anual, ii) Elaboración de presupuestos operativos anual, iii) Análisis de impuestos, iv) Aplicación de NIIF y NIC.

- Atención de fiscalizaciones Sunat – Sunafil
- Recuperación de saldo a favor del exportador
- Actualización de contabilidad del 2014 al 2018.

FORDIA ANDINA S.A.C.

Empresa Transnacional con sede principal en Canadá y operaciones en América del Sur, líder en su rubro de producción y ventas de Brocas diamantadas para la industria de Perforación Diamantina. Así como también accesorios y máquinas para la industria de la minería.

Contador General – Perú

2010 – 2013

Liderar el equipo de contabilidad, cuya misión es planificar, dirigir, y controlar el correcto orden de la contabilidad, las finanzas, la tributación, y la planilla de sus colaboradores. Dentro de las funciones principales de mi cargo destacan: i) Elaboración de estados financieros mensual y anual, ii) Elaboración de presupuestos operativos anual, iii) Análisis de impuestos, iv) Aplicación de NIIF y NIC.

- Recuperación de IGV cobrado de forma indebida.
- Implementación de ERP.

URBINA CONSULTORES ASOCIADOS S.A.C.

Outsourcing Contable y tributario con 25 años de trayectoria.

Analista de impuestos

2005 - 2010

Análisis de impuestos de las empresas asignadas, con el objetivo de reducir verificar la correcta aplicación de los créditos y gastos con impacto en los impuestos, así como en los estados financieros.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017 a la

actualidad

Maestría en Administración de Negocios

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2011

Especialización en Gestión Tributaria Empresarial

UNIVERSIDAD DE SAN MARTIN DE PORRES

2001-2007

Licenciado en Contabilidad y Finanzas

Adriadne Valladares Chamorro

Analista financiero con más de 5 años de experiencia en la evaluación crediticia integral de grandes empresas y corporaciones de diversos sectores económicos. Responsable de identificar necesidades financieras específicas y proponer líneas crediticias que respondan a las necesidades del cliente. Experiencia trabajando con equipos multidisciplinarios, organización de tareas y apasionada por los retos profesionales.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ – BCP

El BCP cuenta con más de 130 años de trayectoria en el Perú. Es el Banco líder del Sistema bancario peruano, contando con una participación de mercado más de 30% de colocaciones y depósitos, maneja una cartera de colocaciones de S/. 101 mil millones que en el último año le generaron una rentabilidad de S/. 3 billones. Asimismo, el BCP forma parte del Grupo Credicorp Ltd., holding que alberga a empresas líderes en los sectores de banca (Mi Banco y BCP), seguros (Pacífico) y fondos de pensiones (Prima AFP).

Gerente Adjunto de Créditos Banca Corporativa (Diciembre 2018 – Actualidad)

Actualmente, responsable de análisis financiero de los principales grupos económicos del país, calificados como corporaciones que registran ventas anuales por un importe igual o superior a los USD 100 millones.

- Responsable por analizar adecuadamente información financiera y cualitativa.
- Responsable de elaborar y sustentar presentaciones crediticias ante las instancias con autonomía para aprobar líneas de crédito.

Gerente Adjunto de Créditos Banca Empresa Senior (Mayo 2017 – noviembre 2018)

Responsable en la elaboración y sustentación de presentaciones para la aprobación de líneas crediticias de Grandes Empresas que registran ventas anuales superiores a USD 30 millones, pero inferiores a USD 100 millones.

Sub Gerente Adjunto de Créditos Banca Empresa Tradicional (Junio 2014 – abril 2017)

Responsable en la elaboración y sustentación de presentaciones para la aprobación de líneas crediticias de Empresas que registran ventas anuales superiores a USD 10 millones, pero inferiores a USD 30 millones.

**Analista de Seguimiento de Créditos
(agosto 2011 – mayo 2014)**

Responsable de vigilar y mantener ordenada la clasificación crediticia de una cartera de negocios. A fin de que se cumplan con las normas establecidas por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y las políticas crediticias internas del BCP.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Administración de Negocios	2017 – Actualidad
CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA Diplomado en Comercio Exterior	2015
UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Diplomado en Certificación Básica de Riesgos	2013
UNIVERSIDAD DE LIMA Ingeniera Industrial	2008 – 2012

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración
Título de la tesis: “Plan de negocio para la Implementación de un establecimiento que brinde el servicio de lavado de autos con recojo y retorno a través de una plataforma digital”

Autor(es): Albornoz Salazar, Maria Guadalupe
Angulo Vargas, Vanessa Miriam
Canales Gutiérrez, Fernando
Valladares Chamorro, Adriadne

Resumen:

El objetivo general de la tesis es elaborar un plan de negocio para la implementación de un establecimiento de lavado de autos, que brinde como valor agregado el servicio de recojo y entrega del vehículo desde y hacia cualquier destino dentro de los distritos de San Isidro, San Borja y Miraflores; realizando las reservas a través de una plataforma digital, y soportado de manera complementaria por canales tradicionales. En esta línea, los objetivos específicos se centran en establecer la demanda potencial, definir las acciones estratégicas que garanticen el éxito y sostenibilidad del negocio propuesto, desarrollar el plan comercial y plan operativo, evaluar la viabilidad económica de la idea de negocio y finalmente desarrollar el análisis de riesgos que permita establecer planes de contingencia.

La investigación de mercado realizada permite determinar que comercialmente la idea de negocio propuesta es viable, como resultado de las metodologías utilizadas, en primera instancia la exploratoria, que incluye la realización de un focus group orientado al público objetivo y entrevistas a profundidad realizadas a expertos en el negocio de lavado de automóviles, que nos permitieron validar que los atributos más valorados por el público objetivo son calidad, confianza y practicidad; mientras a través de la metodología concluyente, que consideró una encuesta estructurada realizada a una muestra de la población objetivo, se pudo concluir que de los 388 encuestados: i) 41% usa un establecimiento de “carwah” para realizar el lavado de su vehículo, ii) en promedio el público objetivo destina de 2 a 3 horas de su tiempo para realizar el servicio de lavado de su vehículo, y iii) el principal inconveniente en la decisión de contratación de un servicio de lavado es el tiempo que conlleva trasladar

su vehículo y esperar la finalización del servicio; estos resultados evidencian una necesidad insatisfecha que la presente idea de negocio busca atender.

La estimación de la demanda toma como referencia información del Ministerio de trabajo, que recoge datos de las planillas electrónicas de todas las empresas formales, e información de las encuestas realizadas; la primera fuente de información permite determinar el número de personas catalogadas como ejecutivos y empleados que laboran en los distritos de San Isidro, San Borja y Miraflores, y que se encuentran en el rango de edades de 26 y 49 años; que complementada con información obtenida de la empresa Lima como Vamos, la cual determinó que en el 2018 el 22.1% de las personas que laboran y pertenecen al NSE A/B se traslada en un vehículo propio a su centro de trabajo; permitió obtener como resultado la existencia de un mercado objetivo de 62,948 personas. Luego, para la determinación del público objetivo se consideró la fuente de información recogida de las encuestas realizadas, donde se estableció que el 36% de la muestra definitivamente sí utilizaría el servicio propuesto, lo cual aplicado al mercado objetivo, permite identificar 22,661 personas con el perfil de público objetivo definido y que a su vez se interesan por la idea de negocio, sin embargo, la determinación de la demanda potencial debe estar estimada en número de servicios de lavado, por lo que se aplicó el resultado de la frecuencia de uso del servicio de lavado integral y lavado de salón de las encuestas, determinándose 1,012,052 lavadas/año y 34,606 lavadas/año respectivamente para cada uno de estos servicios.

El análisis estratégico realizado, confirma la existencia de oportunidades que permiten diseñar estrategias que garanticen el éxito del negocio propuesto, como: i) Diferenciación: brindando el servicio de recojo y retorno del vehículo, lo cual debe estar complementado con una plataforma digital que permita la interacción del usuario con el negocio, y; ii) Eficiencia de procesos: a través de la digitalización de la atención de reservas. Adicionalmente, se debe trabajar en la optimización del proceso de compras. Estas estrategias permitirán a la empresa “Mr. Autolavado” cumplir con su misión de “ofrecer a los clientes un servicio de lavado de auto con los atributos de calidad, confianza y practicidad, que nos convierten en aliados en el cuidado del auto

y del tiempo de nuestros clientes” y alcanzar la visión de “ser la primera empresa de lavado de autos reconocida como marca”.

El plan comercial está orientado a alcanzar una participación inicial del 2% del mercado en el primer año, y crecer a ritmo de 0.5% anual hasta alcanzar una participación de 3.5%. Así como, desarrollar la estrategia de marketing mix, que, desde la perspectiva de producto, resalta los atributos de calidad, seguridad y practicidad, además del producto aumentado referido a la generación de ahorro de tiempo. El precio, se ha establecido en S/ 50 para el servicio de lavado integral y S/ 200 para el servicio de lavado de salón, los cuales han sido validados en función al benchmarking realizado y el resultado de las encuestas, así mismo, se confirma que este precio reconoce la entrega de valor adicional para el cliente. La plaza, se consolida en la plataforma digital; sin embargo, también se pueden utilizar canales tradicionales. La promoción, se realizará través de redes sociales y será administrada por un community manager.

El plan de operaciones contempla la creación formal de la empresa a través de una estructura organizacional funcional, en el cual las actividades operativas cobran vital relevancia como consecuencia de la identificación de 4 procesos principales, que incluyen actividades específicas que serán realizadas por personal experto (lavadores y choferes) para garantizar la entrega de un servicio de calidad, confiable y práctico, sin embargo, que también es realizado en un menor tiempo que la media de los competidores, como consecuencia de un layout con 10 espacios de trabajo habilitados para la realización de las actividades de lavado y secado, lo que optimiza la utilización del local; y facilita que los lavadores expertos realicen el servicio de lavado integral en 48 minutos y un lavado de salón en 160 minutos.

Finalmente, el análisis económico del proyecto considerando supuestos conservadores tanto a nivel de egresos (costos, gastos y provisiones), así como a nivel de ingresos (participación de mercado inicial de 2%) se ha obtenido un flujo de caja que confirma la viabilidad económica del proyecto, al obtener como resultados un VANE de S/ 357,271 y una TIRE de 38.1% siendo esta última superior al koa exigido por los inversionistas (25%).

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

La tendencia de los consumidores peruanos está cambiando, y se observa que los hábitos de contratación de servicios y adquisición de productos se está trasladando hacia los canales digitales, es así como el 50% de la población de Lima Moderna, realiza las compras desde el celular y estas cifras siguen en aumento (IPSOS, 2017). La mayor valoración del tiempo es la razón que lleva a los consumidores a migrar a estos nuevos canales. Es por ello, que el presente plan de negocio propone el desarrollo de un negocio para la implementación de un establecimiento que brinde el servicio de lavado de autos con recojo y retorno a través de una plataforma digital.

Una de las principales razones que permite identificar la existencia de una oportunidad de negocio en este servicio, se sustenta en el creciente uso de internet, que actualmente es una herramienta utilizada con la finalidad de optimizar tiempos, siendo aplicada con mayor frecuencia en las actividades diarias de la población peruana en general. De acuerdo con estudios realizados por GFK en el 2017 en Perú, referidos al uso de Internet por NSE, el 81% del NSE A/B era usuario de Internet, mientras en el NSE C el porcentaje alcanza el 61% y en los NSE D/E el 37%.

En ese contexto, el uso de plataformas digitales donde los usuarios puedan cumplir con la adquisición de servicios que satisfagan las necesidades del día a día, ha hecho posible abrir nuevas oportunidades de negocios a empresas y Start-Up, que sobresalen en el mercado apoyadas por la estrecha relación laboral con la tecnología, En esa tendencia, ubicamos a empresas como Mister Jeff, una aplicación que llegó a Lima en el 2018, la cual ofrece lavar tu ropa con servicio de entrega y recojo desde el domicilio y que tiene proyectado un crecimiento de 100 locales para el 2019 (Gestión, 2019).

En cuanto al servicio de lavado de autos en Lima metropolitana, es un servicio que está en aumento, pero a diferencia de otros servicios no ha evolucionado, y se mantiene en su tradicional estado convencional, el cual no se adapta a las necesidades actuales de los consumidores. Adquirir este servicio en Lima, requiere que el usuario lleve el automóvil a un centro especializado y espere por todo el proceso o tenga que

regresar al término del servicio para realizar el recojo del automóvil, además de las deficiencias en cuanto a procesos, relación y orientación al cliente. La falta de oferta que cumpla con los requerimientos y características de los nuevos tipos de usuarios forjan una demanda que actualmente no está siendo satisfecha y que nos permite plantear una nueva experiencia de servicio a través de la presente idea de negocio.

1.1 Idea de negocio

Implementar un establecimiento de lavado de automóviles que brinde como valor agregado el servicio de recojo y entrega del vehículo desde y hacia cualquier destino dentro de los distritos de San Isidro, San Borja y Miraflores, contando con un sistema de reserva vía plataforma digital, enfocado para satisfacer la necesidad de los ejecutivos y empleados del NSE A/B dentro del rango de edades de 26 a 49 años y que cuentan con automóvil propio.

El servicio tendrá como principales características diferenciadoras:

- Poder realizar reservas en línea, a través de la Web o vía aplicativo móvil, escogiendo el horario de mayor conveniencia para el cliente.
- Visualizar vía aplicativo móvil el estado del servicio contratado, utilizando geolocalización para realizar el seguimiento del servicio de recojo y entrega del vehículo.
- Posibilidad de grabar las preferencias del servicio contratado por el cliente, sugiriendo servicios adicionales acorde con el historial del servicio brindado al vehículo, como cambio de aceite, lavado de motor, llenado de agua para limpiaparabrisas, entre otros.
- Servicio de recojo y entrega de vehículo dentro de los distritos de San Isidro, San Borja y Miraflores.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Evaluar la factibilidad comercial, operativa y económica para implementar un establecimiento de lavado de automóviles con servicio de recojo y entrega a través de una plataforma digital, para ejecutivos y empleados que laboran en los distritos de San Isidro, San Borja y Miraflores.

1.2.2 Objetivo específico

- Establecer la demanda potencial para el plan de negocio propuesto.
- Definir las acciones estratégicas para poder llevar adelante la idea de negocio.
- Desarrollar el plan comercial y plan operativo para desarrollar la idea de negocio.
- Examinar la viabilidad económica de la idea de negocio.
- Desarrollar el análisis de riesgos de la idea de negocio.

1.3 Justificación

El modelo de negocio propuesto optimiza el existente formato de establecimiento de lavado de automóviles, el cual consiste en que el cliente lleve personalmente su automóvil al centro de lavado, incurriendo de esta forma en la utilización de tiempo, el cual puede ser aprovechado en actividades de su interés.

Con el presente plan de negocio se pretende darle al cliente el servicio de lavado de su automóvil con recojo y entrega de este a través de una aplicación móvil, la cual permitirá al cliente aprovechar su tiempo que en promedio sería de dos a tres horas teniendo en consideración:

- El trayecto desde el punto de donde se encuentre su automóvil hasta el local donde se brindará el servicio.
- El tráfico que pudiera haber por la zona,
- El tiempo de espera mientras le dan atención para que el automóvil pase a servicio de lavado.

Un factor importante y que justifica el modelo de negocio es que el sector de servicios en el Perú se ha incrementado en los últimos 10 años, esto se basa principalmente en el crecimiento del PBI en este sector que ha pasado de ser 36.6% del PBI a 41.0% del PBI en el año 2017, teniendo en cuenta que lleva acumulado 16 años de crecimiento sostenido.

Un aspecto para tener en consideración y que está en relación con el modelo de negocio, es que el parque automotor ha crecido en los años del 2011 al 2016, en la categoría de automóviles ligeros compuesto por automóviles y camionetas, esto representa un 34.5% que en unidades de autos es de 382,521.

Finalmente, la tecnología a través del uso de internet ha generado cambios en todos los sectores económicos y los nuevos negocios, debido a que hoy en día es una herramienta que está al alcance de un mayor número de personas que busca y comparte información, interactúa en redes sociales, y se conecta con empresas con las que busca que la comunicación sea fluida y rápida; esto representa una oportunidad en un negocio como el de servicio de lavado de automóviles que en su mayoría sigue prestando un servicio tradicional y no ha innovado en la implementación de la digitalización.

1.4 Alcance y limitaciones

1.4.1 Alcance

Para delimitar el alcance del presente estudio, se procederá a dar respuesta a las siguientes preguntas:

❖ **¿Cuál es la finalidad del estudio?**

Determinar la viabilidad económica de la implementación de un establecimiento de lavado de automóviles, que cuente como valor agregado con el servicio de recojo y retorno del vehículo desde y hacia cualquier destino dentro de los distritos de San Isidro, San Borja y Miraflores. Asimismo, se busca determinar la demanda potencial, el valor de la inversión y la rentabilidad del proyecto.

❖ **¿Cuál es el servicio ofertado?**

Se trata de un establecimiento de lavado de automóviles que brinda como valor agregado el servicio de recojo y retorno del vehículo desde y hacia destino dentro de los distritos de San Isidro, San Borja y Miraflores, y cuenta con un sistema de reservas vía un aplicativo móvil.

❖ **¿Cuál es el sector en el que se circunscribe el servicio?**

Dentro de dos sectores, automotriz y servicios.

❖ **¿En qué lugar se brindará el servicio?**

El servicio atenderá la demanda de los distritos de San Isidro, San Borja y Miraflores.

❖ **¿Quiénes son los clientes objetivo?**

Ejecutivos y empleados, hombres y mujeres de los NSE A/B, que se desplacen a su centro de trabajo en auto propio, que laboran en los distritos de San Isidro, San Borja y Miraflores; y están interesadas en mantener su automóvil limpio y bien cuidado sin la necesidad de destinar de su tiempo libre para este fin.

❖ **¿Cuáles son las características exclusivas del servicio?**

Primero, en un contexto donde las personas se encuentran en la búsqueda de maximizar su tiempo, para poder destinarlo en actividades, que según sus intereses sean consideradas como productivas, se implementará un establecimiento de lavado de automóviles que brinde a sus clientes el servicio de recojo y retorno del vehículo desde y hacia cualquier zona dentro de los distritos de San Isidro, San Borja y Miraflores. Segundo, considerando que nos encontramos en la era de la digitalización, el medio de contacto entre los clientes y el establecimiento se realizará vía un aplicativo móvil.

❖ **¿Cómo se benefician los clientes con el uso del servicio de lavado?**

En primer lugar, gracias al sistema de delivery (recojo y retorno del vehículo), los clientes ahorrarán el tiempo total que toma el desplazamiento del vehículo y la duración del servicio de lavado. En segundo lugar, por medio del aplicativo móvil, los clientes tienen la posibilidad de separar sus citas, acceder al catálogo de servicios y brindar sus opiniones y sugerencias en cualquier momento. Tercero, para reforzar el atributo de seguridad del servicio, los clientes pueden realizar el seguimiento a todo el proceso de lavado que contratan, gracias a la geolocalización.

❖ **¿Cómo se realizará la investigación de mercado?**

Se realizarán investigaciones cualitativas a través de focus group y entrevistas a profundidad, que permiten conocer la percepción del público objetivo respecto de la idea de negocio propuesto. Mientras, la investigación cuantitativa, incluye encuestas que permiten conocer los atributos más valorados por el público objetivo.

Bajo las consideraciones expuestas, la información recogida en el presente estudio es de uso exclusivo para implementar un establecimiento de lavado de

automóviles que atienda a ejecutivos y empleados del NSE A/B que laboran en los distritos de San Isidro, San Borja y Miraflores; en consecuencia, los datos, el análisis y las conclusiones no podrán ser utilizados considerando una zona geográfica y público objetivo diferentes al señalado en la propuesta presentada. Asimismo, debe considerarse que el presente estudio corresponde a un periodo de tiempo determinado; por tanto, las condiciones de mercado, factores internos y externos se encuentran sujetos a modificaciones.

1.4.2 Limitaciones

Durante el desarrollo del presente estudio se han encontrado las siguientes limitaciones:

- Falta información del sector debido al alto índice de informalidad que existe en el Perú y en especial en los establecimientos que brindan el servicio de lavado de automóviles.
- No se han encontrado estudios de mercados especializados en el servicio de lavado de automóviles.
- El tiempo para el desarrollo del presente estudio es limitado.
- Las encuestas presentan como limitación la dificultad para seleccionar un único perfil a entrevistar; en tanto, el focus group presenta como limitaciones que los miembros de la mesa de trabajo se puedan influenciar entre sí y el limitado control que se tiene sobre el grupo.
- Es difícil la medición del nivel de desconfianza al momento de entregar el vehículo a un representante de una empresa y que este lo conduzca.

CAPÍTULO 2. MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se desarrollará el marco metodológico, donde se detallará paso a paso como se obtuvo la información del plan de negocio, empezando por la modalidad de investigación, el tipo de investigación, la formulación del esquema de trabajo, la técnica e instrumentos de acopio, para finalmente determinar las técnicas de análisis e interpretación de la información. De esta manera se puede analizar la información recolectada con la finalidad de definir la estrategia del plan de negocio.

2.1 Modalidades de investigación

Se usarán dos modalidades en el presente plan de negocio, de tipo cualitativo y cuantitativo.

2.1.1 Investigación Cualitativa

El estudio cualitativo es la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable de las personas (Taylor & Bogdan, 2019).

En el presente plan de negocio se utiliza la modalidad de investigación cualitativa no interactiva, mediante el análisis de conceptos y análisis históricos que utilizaremos como guía para definir las principales ideas, prioridades que se plantearan en el Plan de negocio.

La recolección de la información se realiza a través de entrevistas de profundidad y sesiones de grupo en la que se obtiene un panorama y comprensión del escenario del plan de negocio.

2.1.2 Investigación Cuantitativa

La metodología de investigación cuantitativa es estructurada y busca cuantificar los datos y generalizar los resultados de la muestra a la población de interés y, por lo regular, aplica una forma de análisis estadístico (Taylor & Bogdan, 2019).

La presente tesis se desarrollará a través de una investigación cuantitativa no experimental, debido a que se manejará la data en su contexto natural para después analizarla. La recopilación de la data se realizará a través del uso de encuestas estandarizadas para la recopilación de datos a través del uso de una herramienta de Google, llamada Google Forms. Además, se considerará diversos grupos de ejecutivos y empleados, conformados por edades entre los 26 y 49 años (IPSOS, 2018), de preferencia que trabajen o residan en los distritos de San Isidro, San Borja y Miraflores, pertenecientes a un nivel socioeconómico A y B.

2.2 Tipo de investigación

La investigación realizada en el presente plan de negocio será de diseño de campo cuantitativo a través del uso de encuestas estandarizadas y cualitativo no interactivo, por medio de entrevistas de profundidad y sesiones de grupo.

El diseño de la investigación exploratoria tiene como objetivo primario facilitar una mayor penetración y comprensión del problema que se enfrenta al investigar, por lo general, a través de una muestra pequeña y no representativa con sesiones de grupo y entrevistas de profundidad (Malhotra, Investigación de Mercados, 1997).

Con las herramientas de sesiones de grupo y entrevistas de profundidad, investigaciones de tipo exploratoria, se obtendrá información acerca del negocio, opiniones, el comportamiento del nivel socioeconómico meta, necesidades e importancia hacia este tipo de servicio u otros.

Finalmente, con la investigación de tipo documental, a través de libros, artículos, reportes, se analizará la información para obtener mayor conocimiento del estilo de vida del consumidor, el parque automotor en Perú, preferencias en uso de compras por internet, métodos y procesos en un lavadero de vehículos, regulación jurídica y legal para la implementación de un establecimiento, entre otros.

2.3 Estructura del trabajo

En la **Tabla 2.1**, se presenta la estructura de trabajo bajo la cual se desarrolla el presente plan de negocio.

Tabla 2.1 – Estructura del plan de trabajo

Cap.	Título	Propósito	Metodología
I	Introducción	Da a conocer el objetivo principal del plan de negocio, así como su justificación y alcance. En esta etapa se generarán las preguntas de investigación.	Uso de fuentes secundarias.
II	Marco metodológico	Da a conocer la modalidad de investigación y el tipo de investigación que se usa en la presente tesis.	Uso de fuentes secundarias.
III	Marco conceptual	Definiciones, conceptos, beneficios y límites que se usarán para la elaboración del plan de negocio.	Uso de fuentes secundarias
IV	Marco Contextual	Definir el mercado objetivo, identificando el NSE al que pertenecen, ubicación geográfica y condición laboral. Complementariamente, se dará a conocer la situación actual del sector, en términos de estructura y los principales actores.	Uso de fuentes primarias y secundarias.
V	Determinación de los factores críticos del éxito	Conocer los factores que contribuyen al éxito o fracasos del negocio.	Uso de fuentes primarias y secundarias
VI	Estudio de Mercado	Análisis del microentorno y macroentorno, características del mercado, perfil del cliente objetivo, determinando sus preferencias y opiniones hacia la idea de negocio. Asimismo, se determinará la demanda potencial para el plan de negocio propuesto	Análisis cualitativo y cuantitativo, sesiones de grupo, encuestas y entrevistas a profundidad.
VII	Análisis Estratégico	Determinar las acciones estratégicas que garanticen la sostenibilidad del negocio propuesto.	Uso de fuentes primarias y secundarias
VIII	Plan Comercial	Detallar la estrategia para cubrir los factores básicos del Marketing: precio, producto, plaza y promoción, estableciendo el plan de ventas y especificando los objetivos de ventas y la forma en que estos serán cuantificados.	Uso de fuentes secundarias y primarias
IX	Plan de Operaciones	Definir el modelo organizacional del negocio, identificando los procesos claves dentro de la cadena de valor. Se requiere detallar todos los recursos necesarios para la implementación del plan de negocio: recursos humanos, tecnología, infraestructura; así como las interacciones críticas entre participantes de la cadena.	Cadena de Valor de Porter.
X	Plan de TI	Definir los requerimientos del aplicativo móvil que será utilizado como uno de los canales de conexión en el cliente	Uso de fuentes primarias y secundarias

XI	Análisis Financiero	Evaluación económica y financiera del negocio para determinar su viabilidad, utilizando los métodos de VAN y TIR.	Cálculo del VAN, TIR, periodo de recupero, retorno sobre la inversión (ROE), beneficio/costo.
XII	Análisis de Riesgos	Determinar y cuantificar los riesgos potenciales para el negocio propuesto, así como determinar los planes de contingencia frente a los riesgos identificados.	Uso de fuentes primarias y secundarias.

Elaboración: Autores de esta tesis.

2.4 Técnicas e instrumentos de acopio de información

2.4.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias son aquellas fuentes registradas por testigos de un hecho o evento.

“Son aquellas que recolectan directamente de la fuente o población en estudio, para ser utilizados exclusivamente por la investigación en proceso, como los consumidores, compradores, clientes, gerentes, distribuidores, vendedores y público en general” (Holguín, 2012, pág. 43).

En el presente documento, como técnica de acopio de la información, se usa tres tipos de fuentes primarias: sesiones de grupo, encuestas y entrevistas de profundidad.

2.4.1.1 Sesiones de grupo

“La sesión de grupo es una entrevista que realiza un moderador en forma natural no estructurada con un grupo reducido de entrevistados. El propósito principal de las sesiones de grupo es obtener una visión general al escuchar a un grupo de personas del mercado meta” (Malhotra, 1997, pág. 166).

La sesión de grupo se dirigirá hacia personas que cumplan con el perfil de adulto joven y adulto, conformados por edades entre los 26 y 49 años, de preferencia que trabajen o residan en los distritos de La Molina, San Isidro, Surco, San Borja y Miraflores (distritos que se agrupan en la denominada Zona 7, según APEIM), pertenecientes a los niveles socioeconómicos A/B, que cuenten con auto y que hayan experimentado el servicio de lavado de automóvil.

Una vez realizada la sesión de grupo, se podrá obtener y conocer las opiniones, necesidades, expectativas y sugerencias con referencia al plan de negocio que se propone, esta información será utilizada como punto de partida para determinar el mercado objetivo y elaborar las encuestas.

2.4.1.2 Entrevista de profundidad

Las entrevistas a profundidad son conversaciones no estructuradas y directas que, si bien pueden parecer a una sesión de grupo, tienen la particularidad de que se realiza a una sola persona (Malhotra, Investigación de Mercados, 1997).

Para los fines del presente plan de negocio, las entrevistas de profundidad se centrarán en personas expertas que puedan aportar ideas y opiniones que aporten valor; por ejemplo, entrevista a un empresario con conocimiento del negocio o a un operario de un centro de lavado de autos, quienes son expertos en la materia y pueden brindar aspectos de valor para que sean considerados durante la elaboración del presente plan de negocio.

2.4.1.3 Encuestas

La encuesta son entrevistas con una estructura, normalmente se usan cuestionarios. (Holguín, 2012), que son de fácil aplicación e interpretación, en la cual se obtiene data importante, y confiable porque las respuestas están limitadas a determinadas alternativas que fácilmente pueden ser interpretadas (Malhotra, 1997).

El método de encuesta seleccionado es del uso de la herramienta Google Forms, donde se elaborará una ficha estructurada que posteriormente será enviada a personas que cumplen con las características del público objetivo. Dado que la muestra debe ser una imagen de la población meta, se procede a tomar como muestra a personas que se encuentren entre las edades de los 26 y 49 años, que trabajen en los distritos de San Isidro, San Borja y Miraflores, pertenecientes a un nivel socioeconómico A/B, y que cuenten con automóvil propio.

2.4.2 Fuentes secundarias

Las fuentes de información secundaria corresponden a datos que ya existen y se han recolectado para propósitos diferentes a las necesidades específicas de la investigación, como publicaciones, información bibliográfica, registro de datos, entre otros. (Holguín, 2012).

La fuente secundaria ayuda a identificar, definir y desarrollar mejor el planteamiento del problema, así como formular un diseño de investigación apropiado. Con la información se puede interpretar y responder ciertas preguntas de la investigación (Malhotra, 1997).

A comparación de la fuente primaria, se puede acceder fácilmente a esta información, es de menor costo y la velocidad de recopilación es mucho más rápida en la mayoría de los casos (Malhotra, 1997).

2.4.2.1 Técnicas e instrumentos de acopio de información

2.4.2.1.1 SEPTTEL

Esta técnica de acopio de información se usa para describir el entorno en el cual se desenvolverá el negocio, se estudia aquellos factores generales que afectan al entorno de la empresa y la pueden volver más vulnerable, con la finalidad de planificar una estrategia. La evaluación debe incluir estudio de factores de tipo social, económico, político, tecnológico, ecológico y legal (Group, 2019).

2.4.2.1.2 Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter son: la posibilidad de amenaza ante nuevos competidores, el poder de la negociación de los diferentes proveedores, tener la capacidad para negociar con los compradores asiduos y con los clientes que lo van a consumir una sola vez, las amenazas de ingresos por productos secundarios y, por último, la rivalidad entre los competidores. (EBC. Escuela Bancaria y Comercial, 2019).

2.4.2.1.3 Matriz EFE

Es una técnica usada para resumir y evaluar los factores externos (EFE), con la intención de formar una lista de oportunidades y amenazas que la empresa puede aprovechar y evitar. Con la comprensión y anticipando el entorno del negocio se detecta la vía de acción que logra que la empresa tenga más oportunidad de éxito. Los factores externos clave que se consideran, son (Carrero, 2019):

- Factores económicos
- Sociales, culturales, demográficos y ambientales
- Factores políticos y legales
- Tecnológicos
- Factores de competencia

2.4.2.1.4 Modelo CANVAS

Esta técnica permite diseñar rápidamente un modelo de negocio, donde se detalla como la idea de negocio genera valor a través de la división de 9 módulos o campos, pero con elementos interrelacionados entre sí, con la intención de contar con una gestión estratégica para la creación del proyecto y su desarrollo. Esta técnica es conocida por su practicidad, sencillez, adaptabilidad y forma didáctica en que se visualiza cada uno de los aspectos importantes del negocio. Los elementos que se necesitan para elaborar el modelo son:

- Propuestas de valor, que permite explicar el valor y la necesidad que permitiremos resolver a los clientes.
- Segmento de clientes, que detalla el tipo de personas al que está dirigido el servicio, por edad, género, zona, aspectos de segmentación psicográfica, actividades e intereses, entre otros.
- Canales, que decide a través de que canal llegaremos al cliente, en el cual se decide a través de que medios se distribuye y vende los productos.
- Modelo de relación cliente-negocio, se describe estrategias y tácticas para atraer nuevos clientes, sea una relación directa o indirecta.
- Fuente de ingresos, “para describir las diversas fuentes de ingresos para garantizar la viabilidad económica del proyecto, además del valor por el cual estarán dispuestos a pagar los clientes y el tipo de transacción comercial” (Ylse, 2019)
- Recursos a su disposición, “para determinar con qué activos se cuentan para que la propuesta de valor se materialice y el negocio funcione” (Ylse, 2019).

CAPÍTULO 3. MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se abordarán conceptos que ayudarán al desarrollo del plan de negocio propuesto, describiendo la terminología que permita conocer y entender en qué consiste el servicio de lavado de automóviles con opción de recojo y entrega; además, se definirán los beneficios del servicio y del valor añadido que éste generará a los usuarios finales, tales como el ahorro de tiempo y dinero. Asimismo, en el presente capítulo, se explicarán los tipos de servicio de lavado de automóviles que existen en el medio y la diferencia entre los mismos.

3.1 ¿Qué es un servicio?

Para la Real Academia Española (2001), Servicio se define como “Acción y el efecto de servir. Mérito que se adquiere sirviendo al Estado o a otra entidad o persona. Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada. Función o prestación desempeñadas por organizaciones de servicio y su personal”

Para Staton, Etzel & Walker (2007), Servicio se define como “las actividades que son identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción diseñada para brindar a los clientes satisfacción de deseo y necesidades”.

Partiendo de esta definición observamos que las empresas han captado bien el deseo de satisfacer las necesidades de los clientes ofreciéndoles servicios de acuerdo con sus necesidades y expectativas agregándoles valor o como también se le conoce calidad de servicio.

3.2 ¿Qué es lavar?

La Real Academia Española (2001) define Lavar como la acción de “limpiar algo con agua u otro líquido”

En la actualidad los servicios de lavado de autos se han vuelto un servicio necesario para los usuarios, ya sea un por mantener el vehículo limpio, por prolongar

su periodo de vida útil, por mantener el vehículo en buen estado, o simplemente por mantener una condición diferenciada en la sociedad; siendo el motivo que sea, lavar el automóvil es una forma mediante la cual se protege y mantiene en buen estado la inversión realizada sobre el activo.

3.3 La Tecnología

La Real Academia Española (2001) define Tecnología como “Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico”. Con el avance de la tecnología se han desarrollado soluciones para diversos sectores de la economía, en este contexto las empresas que utilizan la tecnología para el desarrollo de nuevos productos y servicios tienen la posibilidad de otorgar a sus clientes productos o servicios con valor agregado.

El mundo de hoy está evolucionando rápidamente, las personas se encuentran interconectadas en tiempo real a través del internet o teléfonos móviles, lo que permite que aparezcan oportunidades para que las personas y las empresas interactúen de forma más abierta al solicitar y ofrecer productos y servicios.

El uso de la tecnología ha permitido que se desarrollen aplicaciones móviles también conocidas como App, que son programas que se pueden descargar a través de un teléfono móvil con acceso a internet. (La Comisión Federal de Comercio, 2011).

3.4 Beneficios del servicio propuesto

Dentro de los beneficios que se destacan con el servicio de lavado de automóviles con opción a recojo y entrega, se pueden encontrar los siguientes:

- Ahorro de tiempo, debido a que el cliente no tiene que buscar de un centro de servicios de lavado de autos, para luego dirigirse y retornar hacia y desde el lugar.
- Se evade la situación de lidiar con el tráfico de la ciudad.
- Se puede contar con un servicio que coincida con los horarios que maneje el cliente.
- El cliente final puede sentir que está tomando un servicio diferenciado, lo cual le permita mostrar una condición diferenciada ante la sociedad.

El cliente percibirá un servicio que le brinde seguridad, confianza, y amabilidad al ser un servicio personalizado.

3.5 Tipos de servicio de lavado de automóviles en Lima

Realizando un breve análisis visual sobre los servicios de lavado de automóviles que se ofrecen en la ciudad de Lima, se han podido encontrar a los siguientes:

- **Lavado de automóvil en la calle:** realizado por personas naturales informales, quienes no cuentan con un centro de lavado ni los suministros de calidad; asimismo, los insumos que utilizan para la limpieza del vehículo no cuentan con garantía de calidad, ya que el agua, jabón y trapo puede ser utilizado más de una vez sobre diversos vehículos, ocasionando un acelerado desgaste en la pintura del auto y rayaduras, si bien es cierto el costo puede ser bajo el servicio no es de calidad.
- **Lavado de automóvil en centros comerciales, centros de estudios, oficinas o centros corporativos:** este servicio se realiza por personas naturales que pueden ser formales o informales, pagando una cuota al centro corporativo al que pertenezcan, para que éste les permita permanecer en el lugar. En cuanto al servicio de lavado, se debe tener en cuenta que el servicio que se ofrece presenta los mismos inconvenientes que el servicio de lavado en la calle.
- **Lavado en un local o centro especializado:** este servicio puede ser brindado de manera formal e informal, en un local exclusivo, al cual el cliente asiste para solicitar el servicio. En este establecimiento se cuenta con equipos y materiales de mejor calidad que el brindado por los servicios descritos en los puntos anteriores, contando con puntos de agua accesibles, adecuada distribución para realizar un mejor servicio.
- **Lavado a domicilio:** este servicio puede ser brindado de manera formal e informal. El cliente debe proporcionar un espacio y suministrar puntos de agua para el servicio. Existe una variante del servicio denominada lavado ecológico que se caracteriza por la no utilización de agua, insumo que es reemplazado por un aerosol; si bien esta variante puede ser una iniciativa para el cuidado del medio ambiente, es menos beneficioso para el cuidado del auto, ya que, al no utilizar agua y champú en el lavado, se acelera el desgaste de la pintura del auto perdiendo el brillo.

Cabe indicar que dentro de cada centro de lavado de automóviles se brindan diversos servicios de lavado, los cuales son ofrecidos a los clientes según sus necesidades. Los servicios más solicitados son:

- **Lavado básico:** lavado exterior con agua y champú, secado y aplicación de cera, de solicitarlo.

- **Lavado integral:** comprende el lavado del auto de forma externa con agua y champú más secado y encerado, limpieza interna que consiste en el aspirado de pisos y asientos, limpieza de tablero, y limpieza de aros y silicona en llantas.
- **Lavado de salón:** comprende el lavado exterior e interior, encerado, desmontaje de asientos para su lavado, lavado de alfombra (pisos) del auto, lavado de techo, limpieza de tablero, lavado de cinturones de seguridad y puertas más silicona interior y exterior de llantas y partes complementarias del auto.
- **Tratamiento de pintura:** consiste en el lavado del auto, descontaminado y corrección de pintura lo que permite disminuir los rayones, y mejorar el brillo del auto, al finalizar se le aplica cera de color del auto para terminar con el servicio.
- **Tratamiento de aros:** comprende el desmontado de las llantas del auto, se procede a limpiar con liquido especial que retira la suciedad y grasa, se pule con material fino para luego aplicar el color de laca del aro.
- **Lavado de motor:** se realiza utilizando un desengrasante para su limpieza, secado con pistola de alta presión y aplicación de protector de motor.
- **Tratamiento cerámico:** consiste en aplicar un líquido cerámico que otorga mayor protección a la pintura, repele el agua, lo que hace más fácil su lavado, protege el auto de los rayos U.V., de esta forma el auto mantiene su brillo natural. Este tipo de aplicaciones tiene una duración mínima de un año.
- **Tratamiento de lavado de asientos de tela:** el tratamiento consiste en lavar los asientos con un producto especial y una esponja de microfibra para evitar dañar la tela. La aplicación del producto se aplica a los asientos delanteros como posteriores el tiempo y la intensidad de la aplicación se dará dependiendo del grado de suciedad de los asientos. La frecuencia de lavado se da en función del uso o de alguna suciedad o mancha imprevista en los asientos. (Sonax, 2018)
- **Tratamiento de cuero:** consiste en el mantenimiento e hidratación del cuero, con productos y maquinas especiales que retiran la suciedad y residuos impregnados en los asientos, recuperando su brillo natural propio del cuero, y performance. (Full Cueros, 2017).
- **Undercoating:** el tratamiento consiste en recuperar el chasis del auto, causado por el óxido y la corrosión, esto permitirá mejorar la fuerza del chasis protegiéndolo antes golpes, ruidos o vibraciones producidas por los golpes que sufre el auto. Este tratamiento busca alargar la vida del chasis en promedio hasta en 5 años. (Todo Autos, 2017)
- **Llenado de agua del parabrisa:** este servicio consiste en llenar el tanque de agua con liquido limpiaparabrisas, con la finalidad de brindar al conductor la opción de una mejor visión cuando se requiera.
- **Presión de neumáticos:** medir la presión de neumático con medidor de aire, esto previene que el auto consuma combustible y cause accidentes por algún neumático con baja presión.
- **Llenado de gasolina:** consiste en llenar el tanque de gasolina con el octanaje que corresponde al automóvil, esto dependerá del año del auto.

3.6 Reserva por internet

En primer lugar, se definirán los términos de “Reserva” e “Internet”, para luego comprender lo que significa una reserva por internet. Finalmente, se citarán los beneficios que se generan cuando una persona realiza una reserva por internet.

Según la Real Academia de la Lengua Española (2006) la palabra Reserva significa “Destinar un lugar o una cosa, de modo exclusivo, para su uso”. Asimismo, para la misma institución, la palabra Internet significa “red informática mundial, descentralizada, formada por la conexión directa entre computadoras u ordenadores mediante protocolo especial de comunicación”. Bajo estos conceptos, una reserva por internet representaría la acción de realizar una separación para el uso exclusivo de alguien, haciendo uso de un medio descentralizado.

El presente plan de negocio propone un servicio de lavado de automóvil con opción de recojo y retorno, el cual puede ser solicitado a través de una reserva por internet. En este contexto, con relación a la modalidad que se utilizará para separar la cita de atención, se han identificado como principales beneficios:

- Ser percibidos como un negocio que se encuentra disponible todos los días del año y en cualquier momento, por tanto, la percepción de tener un servicio sin restricciones para ser solicitados otorga al plan de negocio una ventaja competitiva sobre los actuales establecimientos de lavado de autos, los cuales manejan un horario de recepción.
- Ahorro de tiempo y dinero para los usuarios, debido a que no tienen que desplazarse físicamente o llamar al centro de lavado.

Disminución de los malentendidos. Debido a que el usuario es el que realiza la reserva del servicio, generándose una constancia de reserva que luego le llegará de manera automática; por tanto, no existirán errores en los registros.

3.7 ¿Qué es un aplicativo (APP)?

El aplicativo móvil o “APP” es un software descargable que tiene la capacidad de operar en los teléfonos móviles y que están creados bajo los sistemas operativos más utilizados como son los sistemas iOS de Apple y Android.

El sistema operativo iOS es de la marca Apple que se usa en productos como iPhone, iPad, Mac; este sistema es creado para que sus aplicaciones sean mejor aprovechado en sus productos, brindándole al usuario mejor visualización en fotos, gráficos, mayor duración de batería, y velocidad de uso. La forma de descarga de los aplicativos se realiza a través de App Store. (Apple, 2019)

El sistema operativo Android, es una plataforma abierta que permite a los usuarios a través de una cuenta de correo registrarse y acceder a los distintos servicios de descarga a través de Google Play. Al ser una plataforma abierta permite llegar a más usuarios que cuenten con diferentes tipos de dispositivos móviles (Android, 2019).

Para el presente plan de negocio se utilizará el aplicativo móvil como un medio facilitador al usuario teniendo en cuenta que los teléfonos móviles cuentan con el uso de internet y que en la actualidad son mayormente utilizados para compras, entretenimiento y otras actividades dependiendo del tipo de usuario.

3.7.1 Características que debe tener un APP

Una aplicación móvil debe tener las siguientes características:

- Permitir ser descargable con los sistemas operativos de mayor uso como iOS y Android.
- Deber tener integración con las redes sociales de mayor uso.
- Debe permitir fácil uso de contenido.
- Debe tener seguridad y confiabilidad.
- Permitir comentarios a los usuarios.
- Actualización periódica.
- Debe ser de fácil búsqueda, y con nombre fácil de recordar.

3.8 Limitaciones vinculadas al servicio de lavado propuesto

En la actualidad los usuarios que quieren un servicio de lavado de auto tienen que salir a buscarlo, invirtiendo en promedio entre 2 a 4 horas de su tiempo, ya que desde que inician el viaje hasta el centro de lavado y desde que salen de este lugar, tendrán que lidiar en su camino con el tráfico, la cola de espera, y la duración que tome el

servicio de lavado. De este modo, se considera que el tiempo que se invierte para que una persona tenga su vehículo limpio es considerable, por lo que si el usuario pudiera desprenderse de esta suerte de obligación seguramente lo haría, sin embargo, existen ciertas limitaciones que obstaculizan su decisión:

- Temor de ceder el auto; al ser un servicio de lavado con recojo y entrega, el propietario del auto tendrá el temor de entregar su vehículo a un tercero por el miedo a que se lo roben, choquen o quiten piezas y accesorios.
- Percepción de alto costo, originado por el servicio de recoger y entregar el auto.
- Percepción del cliente por daños que se podrían producir al momento del traslado del auto y que no sea reconocidos por la empresa.
- Temor del cliente en que el auto no llegue tan limpio como cuando lo recoge del mismo establecimiento.

Con la finalidad a atenuar las limitaciones descritas, la empresa deberá implementar protocolos de seguridad, selección de personal y entrenamiento exhaustivo que los diferencie de otros centros de lavado.

3.9 Conclusiones

- Mediante la realización del presente capítulo, se ha puesto de manifiesto que, previo al inicio de un plan de negocios, es relevante conocer a detalle los conceptos relacionados con el servicio de lavado y la implementación de este.
- Asimismo, durante la descripción de los tipos de servicio de lavado, se ha identificado que con el transcurrir de los años, los lavaderos de autos se encuentran incursionando en la diversificación de sus productos, identificando más de 5 tipos de lavado de autos.
- En línea con la diversificación, con el transcurrir de los años, se puede observar que en el medio existen diversos canales para obtener un servicio y pagarlo. De este modo, en la actualidad, se puede comprar a través de medios digitales como Web y APP, en el cual no solo se compra productos si no también se adquiere servicios.
- Finalmente, la ejecución del presente capítulo ha permitido conocer las principales limitantes que pueden existir para llevar a cabo el plan de negocio.

CAPÍTULO 4. MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se definirá al público objetivo del plan de negocios que se propone, para ello se realizará un análisis de los factores que permiten identificarlos y ubicarlos. Complementariamente, se realizará un breve análisis de la competencia, que permitirá determinar cuáles son los atributos que mantienen los principales actores del sector, para que luego, cuando se realice la propuesta de valor, sea sobre un formato diferenciado.

4.1 Contexto nacional

En los últimos cinco años la población peruana ha crecido 5.57%, pasando de 30.5 millones (año 2013) a 32.2 millones (año 2018), actualmente la distribución de la población por genero se encuentra balanceada, siendo 50% mujeres y 50% hombres (CPI, 2018; CPI, 2013). En la **Tabla 4.1**, se presentan los principales indicadores demográficos y económicos de la población peruana

Tabla 4.1 – Principales indicadores de la población peruana

Indicador	Medida	Año	Perú
Población	Personas	2017	31,237,385
Crecimiento de la población, últimos 10 años	Porcentaje	2017	10.69%
Población Económicamente Activa (PEA)	Personas	2017	16,511,000
Crecimiento PEA, últimos 10 años	Porcentaje	2017	16.30%
PBI per cápita	Soles por persona	2017	17,852
Crecimiento del PBI per cápita en los últimos 10 años	Porcentaje	2017	58%
Número de viviendas particulares (NVP)	unidades	2017	10,102,849
Crecimiento NVP últimos 10 años	Porcentaje	2017	34%
Número de hogares que acceden a las tecnologías de la información (TIC)	unidades	2017	8,252,284
Crecimiento del número de hogares que accedes a las TIC en los últimos 10 años	Porcentaje	2017	22%
Número de hogares con internet	unidades	2017	2,314,182
Crecimiento del número de hogares con internet en los últimos 10 años	Porcentaje	2017	405%
Promedio del ingreso familiar mensual	Soles por familia	2017	3,095
Crecimiento del promedio del ingreso familiar mensual en los últimos 4 años	Porcentaje	2017	8%
Número de Vehículo por cada mil habitante	Unidades	2017	189
Crecimiento del promedio del ingreso familiar mensual en los últimos 10 años	Porcentaje	2017	127%

Fuente: (INEI, Perú: Perfil Sociodemográfico, 2018)

Elaboración: Autores de esta Tesis

Los indicadores que se presentaron en la **Tabla 4.1**, permiten validar que la situación económica de la población peruana ha seguido una tendencia creciente, mejorando su poder adquisitivo, condición de vida y acceso a bienes superiores;

además, las población peruana se viene acercando y familiarizando con el uso de tecnologías.

4.2 Niveles Socioeconómicos en Lima Metropolitana

El análisis de los Niveles Socioeconómicos (NSE), permitirá identificar cuáles son los NSE a los que se va a dirigir el presente plan de negocios, ya que la clasificación de los NSE se define en función a variables que describen posesión de bienes, grado de instrucción y acceso a servicios.

Tabla 4.2 - Tenencia de Bienes por NSE en Lima Metropolitana

NSE	Subcategoría	Computadora	Microondas	Refrigeradora	Auto/ Camioneta
A	A1	100%	100%	100%	100%
	A2	97%	94%	99%	84%
B	B1	91%	84%	99%	60%
	B2	84%	69%	97%	25%
C	C1	67%	48%	94%	8%
	C2	40%	30%	87%	3%
D		15%	9%	66%	1%
E		5%	4%	37%	1%

Fuente: (IPSOS, 2018)

Elaboración: Autores de esta tesis

De la información expuesta en la **Tabla 4.2**, se permite identificar cuál es el grado de posesión de bienes por NSE, concluyendo que el presente plan de negocios se encuentra orientado a personas que califiquen dentro de los NSE A y B, ya que estos son los que en su mayoría poseen un vehículo y acceso a la tecnología.

Complementariamente, realizando un análisis vertical de la distribución de los NSE por Zonas de Lima Metropolitana, se identifica que la mayor parte de la población del NSE A y B habitan las Zona 6 y 7, según se puede apreciar en la **Tabla 4.3**, por lo que el mercado meta del presente plan de negocio debe encontrarse dentro de alguno (s) de los distritos que conforman las Zonas 6 y/o 7.

Tabla 4.3 - Distribución de Zonas APEIM por NSE 2018 - Lima Metropolitana

PERSONAS - (%) VERTICALES					
ZONA	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	100	100	100	100
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	0.0	6.3	9.5	15.5	16.6
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	4.7	11.5	10.6	7.8	3.6
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	2.5	9.3	10.6	10.6	13.4
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	8.3	18.5	14.9	12.9	5.6
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	3.9	5.9	12.8	16.6	17.4
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	21.1	13.9	2.7	0.8	1.7
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	51.0	11.3	1.9	1.6	1.1
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	3.9	10.4	9.5	5.9	4.1
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac)	1.4	4.1	14.9	15.9	17.1
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	3.2	8.2	10.9	10.3	16.7
Otros	0.0	0.6	1.7	2.1	2.7

Fuente: (APEIM, 2018)

4.3 Concentración de áreas de oficina en Lima Metropolitana

Según un estudio realizado por la empresa Lima Cómo Vamos (2018), se conoce que del total de personas que trabajan, el 11.9% se moviliza a su trabajo utilizando un automóvil propio; asimismo, que sí se realiza un análisis por NSE, se identifica que el 22.1% de las personas trabajadoras pertenecientes a los NSE A/B se movilizan a sus centros de labores utilizando un automóvil propio, según se puede apreciar en la **Tabla 4.4**.

Tabla 4.4 - Cuáles son los modos de viaje que usa en su recorrido a su centro de trabajo en Lima Metropolitana y Callao, 2018

	Lima				Callao			
	2018	A/B	C	D/E	2018	A/B	C	D/E
Camino o voy a pie	77.0%	73.1%	79.8%	80.5%	82.2%	79.8%	84.1%	83.9%
Bicicleta	1.2%	1.2%	1.2%	1.3%	1.4%	1.1%	2.3%	0.0%
Automóvil propio	11.9%	22.1%	5.4%	1.3%	11.5%	18.0%	8.0%	3.2%
Motocicleta propia	1.6%	1.4%	1.5%	2.5%	1.0%	0.0%	0.0%	6.5%
Bus	36.5%	40.2%	36.3%	28.0%	29.3%	28.1%	30.7%	29.0%
Combi o coaster (cúster)	36.2%	25.0%	43.9%	47.9%	48.6%	55.1%	51.1%	22.6%
Colectivo	6.1%	5.4%	7.6%	5.1%	7.2%	5.6%	8.0%	9.7%
Taxi	5.1%	7.7%	3.4%	2.1%	1.9%	3.4%	1.1%	0.0%
Mototaxi	14.9%	8.9%	18.5%	22.0%	8.7%	2.2%	11.4%	19.4%
Metropolitano	5.2%	6.0%	4.9%	3.8%	1.9%	4.5%	0.0%	0.0%
Metro de Lima	4.3%	4.6%	4.1%	3.8%	0.5%	1.1%	0.0%	0.0%
Corredores complementarios	3.5%	4.8%	3.4%	0.8%	2.4%	5.6%	0.0%	0.0%
Otro	0.8%	1.0%	0.7%	0.4%	2.4%	3.4%	1.1%	3.2%
NS/NR	0.1%	0.0%	0.2%	0.0%	0.5%	0.0%	1.1%	0.0%

Fuente: (Lima Cómo Vamos, 2018)

En este contexto, resulta de relevancia conocer cuáles son los distritos de Lima Metropolitana que concentran el mayor número de empresas. Dicho esto, se estima pertinente tomar como referencia el estudio de IPSOS (2018), que se realizó tomando

como base la información del Directorio de Instituciones, Medios y Empresas (DIME), para identificar cuáles son distritos de Lima con mayor número de entidades DIME.

Según el estudio de IPSOS ya mencionado, se identifica que al cierre de 2017 la denominada Lima Modera conformada por la mayoría de los distritos de las zonas 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana concentró el mayor número de entidades DIME, con 5,385 entidades activas, correspondiendo 95.8% al sector privado y 4.2% al sector público.

Tabla 4.5 - Distribución de DIME por zonas de Lima Metropolitana

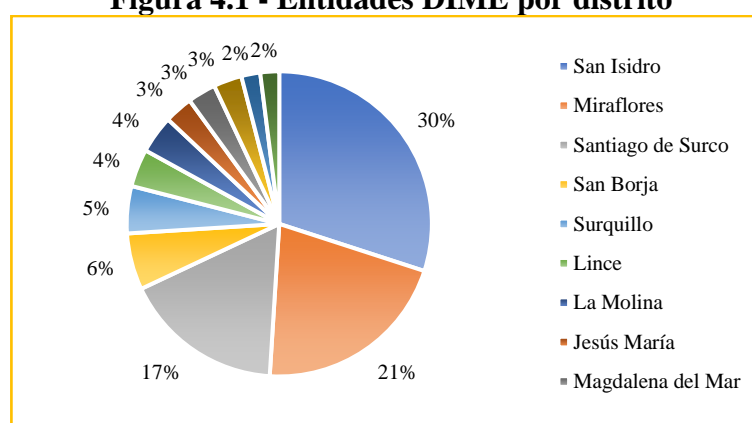
Zonas de Lima Metropolitana	N.º de entidades	% Participación
Lima Norte	510	5%
Lima Este	1,075	11%
Lima Centro	1,482	15%
Lima Moderna	5,385	56%
Lima Sur	706	7%
Callao	521	5%
Total	9,679	100%

Fuente: (IPSOS, 2018)

Elaboración: Autores de esta Tesis

Asimismo, el estudio identifica que en el top 5 de distritos con mayor concentración de entidades DIME, se encuentran 4 de 5 distritos de la Zona 7 de Lima: San Isidro (30%), Miraflores (21%), Santiago de Surco (17%) y San Borja (6%).

Figura 4.1 - Entidades DIME por distrito



Fuente: (IPSOS, 2018)

Elaboración: Autores de esta tesis

4.4 Población flotante

En línea con el análisis realizado en el punto anterior, y con el objetivo de confirmar cuáles son los distritos de Lima Metropolitana que concentran la mayor cantidad de trabajadores, pertenecientes al sector privado como público, se realiza un análisis bajo el enfoque de población flotante de trabajadores, que se define como los habitantes que se desplazan a una zona geográfica para realizar actividades (Panaia, 2010), se identificó que en los 50 distritos que conforman Lima, habitan 2.7 millones de trabajadores formales que se desempeñan en los sectores Público y Privado, quienes principalmente se encuentran laborando en los distritos de San Isidro, Lima, Santiago de Surco y Miraflores, tal y como se puede apreciar en la **Tabla 4.6**.

Tabla 4.6 - Número de trabajadores por categoría ocupacional y sexo, según distritos

DISTRITOS	SECTOR PRIVADO				SECTOR PÚBLICO	TOTAL DE LAS CATEGORÍAS	% Distribución
	EJECUTIVO	OBRERO	EMPLEADO	NO DETERMINADO	TODOS LOS RÉGIMENES		
SAN ISIDRO	6,676	32,064	221,903	9,139	22,431	292,213	10.79%
LIMA	4,248	28,921	130,933	3,343	83,708	251,153	9.27%
SANTIAGO DE SURCO	5,958	27,014	142,038	5,221	4,630	184,861	6.82%
MIRAFLORES	5,882	21,221	134,550	4,689	12,324	178,666	6.59%
ATE	2,889	40,936	90,244	2,502	13,292	149,863	5.53%
RIMAC	338	2,529	7,826	160	128,294	139,147	5.14%
SAN BORJA	2,008	11,468	65,103	2,117	47,287	127,983	4.72%
CALLAO	2,027	21,011	82,031	1,789	10,670	117,528	4.34%
JESUS MARIA	1,153	4,113	32,698	912	53,417	92,293	3.41%
SURQUILLO	1,812	30,040	48,962	2,185	3,924	86,923	3.21%
LA VICTORIA	2,742	10,365	62,765	1,653	8,941	86,466	3.19%
SAN JUAN DE LURIGANCHO	1,715	23,193	40,876	1,456	13,235	80,475	2.97%
CHORRILLOS	1,569	15,652	57,744	1,477	3,396	79,838	2.95%
SAN MARTIN DE PORRES	2,007	8,518	37,771	1,052	14,835	64,183	2.37%
LA MOLINA	1,966	8,425	39,293	1,067	5,159	55,910	2.06%
SAN MIGUEL	1,397	6,024	39,838	1,022	2,904	51,185	1.89%
LOS OLIVOS	1,471	11,928	34,757	784	1,278	50,218	1.85%
LINCE	1,241	4,765	29,593	917	12,443	48,959	1.81%
SAN JUAN DE MIRAFLORES	724	8,963	21,881	741	14,674	46,983	1.73%
MAGDALENA DEL MAR	1,041	3,028	34,298	980	2,613	41,960	1.55%
COMAS	961	6,026	21,827	576	12,458	41,848	1.54%
VILLA EL SALVADOR	759	9,981	22,959	785	3,436	37,920	1.40%
SANTA ANITA	991	10,449	23,063	579	2,521	37,603	1.39%
LA PERLA	256	2,701	5,942	159	26,568	35,626	1.31%
LURIGANCHO	654	12,224	16,688	430	2,833	32,829	1.21%
PUEBLO LIBRE	764	5,163	19,941	622	3,889	30,379	1.12%
INDEPENDENCIA	410	3,952	20,437	503	4,137	29,439	1.09%
BREÑA	744	3,942	17,099	400	3,742	25,927	0.96%
LURIN	377	11,552	12,718	488	485	25,620	0.95%
BELLAVISTA	413	1,362	12,091	299	10,812	24,977	0.92%
20 distritos [*]	3,748	39,194	90,926	2,761	23,826	160,455	5.92%
TOTAL	58,941	426,724	1,618,795	50,808	554,163	2,709,431	100%

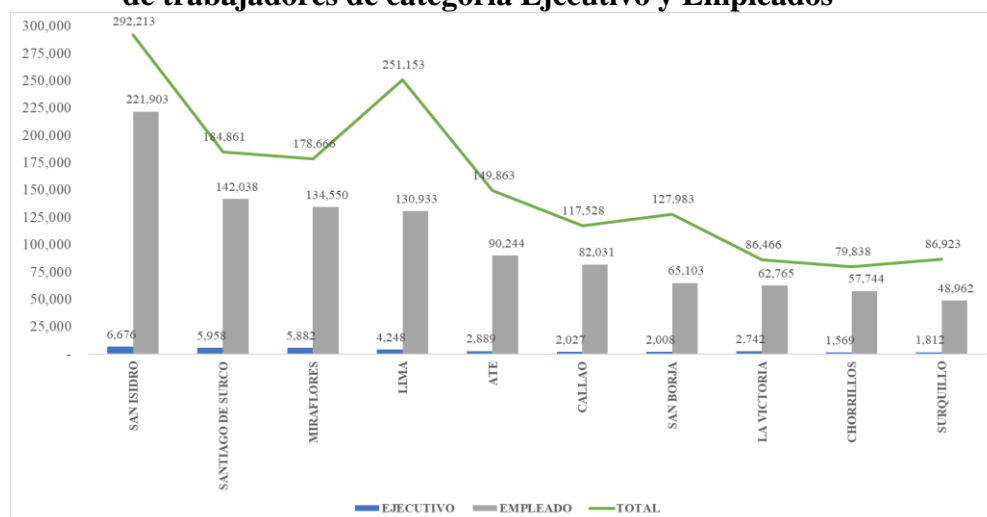
[*] Se encuentra conformado por los distritos de San Luis, Puente Piedra, Reynoso, El Agustino, Villa María del Triunfo, Ventanilla, Barranco, Carabayllo, Pachacamac, Chaclacayo, Punta Hermosa, Ancón, Cieneguilla, La Punta, Punta Negra, Mi Perú, Pucusana, San Bartolo, Santa Rosa y Santa María del Mar.

Fuente: (MTPE, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2019)

Elaboración: Autores de esta tesis

Asimismo, se identifica que la mayor parte de población trabajadora bajo las categorías de Ejecutivos y Empleados¹, quienes por sus características califican dentro de los NSE A/B, se ubica en los 10 distritos que se muestran en la **Figura 4.2**

Figura 4.2 - Diez Distritos de Lima Metropolitana con mayor concentración de trabajadores de categoría Ejecutivo y Empleados



Fuente: (MTPE, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2019)

Elaboración: Autores de esta tesis

Cabe indicar que, en los 10 distritos mencionados, se encuentran el 61% y 64% de los trabajadores bajo las categorías Ejecutivo y Empleado, respectivamente. Asimismo, se importante señalar que se resta énfasis a los distritos donde se concentra la categoría Obrero², debido a que las personas que componen esta categoría se

¹ De acuerdo con lo referido por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Ejecutivo es una categoría donde se incluyen los Directores de Empresas, Gerentes Generales, Gerentes Adjuntos, Sub-Gerentes, Presidente y Vice-Presidente de Directorio; en tanto, Empleado es la persona que desempeña una labor intelectual, profesional, administrativa, técnica y de oficina, dentro de esta categoría se pueden encontrar a los profesionales sin cargo de dirección o gerencia, funcionarios, auxiliares, asistentes, técnicos, y similares. (MTPE, 2019).

² De acuerdo con lo referido por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Obrero se denomina así, al trabajador que desempeña actividades de carácter manual, que trabaja para un empleador público o privado, y que percibe por lo general un pago semanal o quincenal. Cabe indicar que en esta categoría se encuentran las personas que cuentan con un grado académico escolar completo o incompleto, encontrando pocas veces a aquellas personas que cuenten con estudios superiores. (MTPE, 2019)

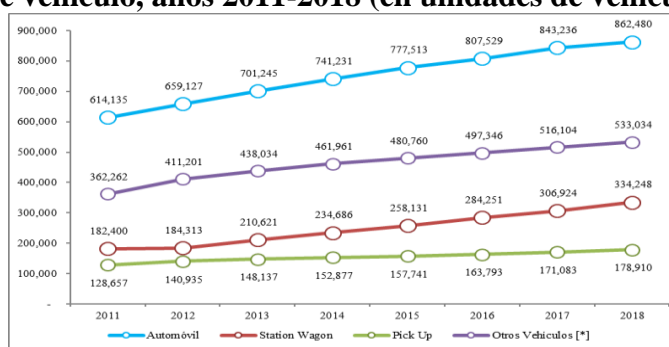
encuentran segmentadas en NSE inferiores al A/B, por lo que es baja la probabilidad de que cuenten con un vehículo propio y éste sea utilizado para desplazarse a su centro de trabajo.

4.5 Parque Automotor

En los últimos cinco años, el parque automotor de Lima Metropolitana ha seguido una tendencia positiva, registrando un crecimiento promedio de 5% interanual. El crecimiento del parque automotor limeño se explica por la mejora del poder adquisitivo y mayor acceso a financiamiento. Las fuentes que sustentan las afirmaciones realizadas se encuentran en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Si se realiza el análisis de la evolución del parque automotor limeño por clase de vehículo³, según se observa en la **Figura 4.3**, se identifica que las clases que registraron mayores tasas de crecimiento son la de automóviles y Station Wagon, que en su mayor proporción son de uso particular o para taxis.

Figura 4.3 - Evolución del Parque Automotor de Lima Metropolitana por clase de vehículo, años 2011-2018 (en unidades de vehículos)

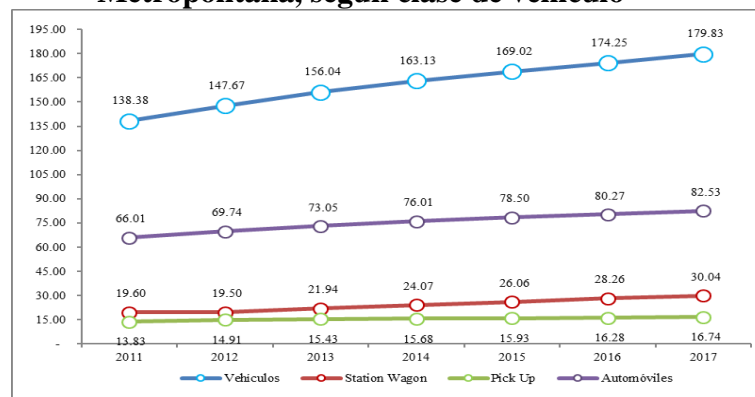


³ Dentro de las clases de vehículo que son reconocidas por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú se encuentran el Automóvil, Station Wagon, Camionetas Pick Up, Rural y Panel, Ómnibus, Camión, Remolque y Semi Remolque. (MTC, 2019)

Fuente: (MTC, 2019)
Elaboración: Autores de esta tesis

De manera complementaria, si se realiza el análisis bajo el enfoque del indicador de número de vehículos por cada mil habitantes, en Lima Metropolitana, se identifica que el indicador ha seguido una tendencia creciente, llegando a representar 180 vehículos por cada 1,000 habitantes al cierre del 2017, según se observa en la **Figura 4.4**; lo anterior se encuentra en línea con la mejora del poder adquisitivo de los limeños. En este contexto, se identifica que cada año son más los limeños que cuentan con un vehículo, en consecuencia, se presume que la demanda de servicios relacionados y complementarios con el mantenimiento y cuidado de vehículos viene siguiendo una tendencia creciente.

Figura 4.4 - Número de Vehículos por cada mil habitantes en Lima Metropolitana, según clase de vehículo



Fuente: (INEI, 2017; MTC, 2019)
Elaboración: Autores de esta tesis

4.6 Población objetivo

De la información expuesta en los puntos precedentes, se observa que se ha puesto de manifiesto que la situación económica de muchas personas en el Perú ha venido mejorando; además, en el caso específico de Lima, se observa que la mejora económica y el acceso a medios de financiamiento, ha permitido que los limeños mejoren su condición de vida, adquiriendo bienes superiores, tales como automóviles, los cuales principalmente se adquieren para uso particular (demostrado a través de la tendencia creciente del indicador de número de vehículos por cada mil habitantes). En

ese contexto, se puede presumir que existe un mercado potencial que demanda servicios complementarios para el cuidado y la limpieza de sus automóviles.

Además, se ha identificado que los principales usuarios de un automóvil particular son las personas de los NSE A/B que trabajan, quienes lo utilizan como su principal medio de transporte; asimismo, se ha identificado que los distritos donde labora la mayor cantidad de personas bajo las categorías Ejecutivo y Empleado son San Isidro, Surco, Miraflores y San Borja.

Por lo expuesto, se identifica que el público objetivo del presente plan de negocio son las personas pertenecientes a los NSE A/B, que se encuentren trabajando bajo las categorías de Ejecutivos o Empleados y físicamente desarrollen sus labores en los distritos de San Isidro, Miraflores y San Borja. Los distritos propuestos son los que cuentan con el mayor número de personas que califican con las características del público objetivo⁴.

4.7 Análisis del sector

4.7.1 Estructura del sector

En línea con el crecimiento del parque automotor se ha evidenciado un crecimiento de establecimientos que brindan servicio de lavado de automóviles, fomentado por emprendedores que identificaron en este tipo de servicio un negocio rentable. Por lo que se ha generado que este tipo de servicio sea brindado no solo por micro y pequeñas empresas formales, sino también por empresas informales.

⁴ Es importante indicar que, se retira el distrito de Santiago de Surco, dado su extensión geográfica (en kilómetros), lo cual haría que el servicio de recojo y retorno del vehículo demore demasiadas horas en el tráfico.

4.7.2 Principales competidores

En Lima, se puede diferenciar establecimientos de lavado de automóviles que brindan un servicio manual y aquellos que han optado por especializarse en un servicio automático. Asimismo, se observa que el público ha aceptado rápidamente ambos servicios; sin embargo, debido a que el servicio manual es identificado como de mayor detalle y prolijidad se observa en la mayoría de los establecimientos de lavado se combina la oferta de ambas propuestas, siendo los tipos de servicios más ofertados los que se detallan en la **Tabla 4.7**.

Tabla 4.7 - Tipo de servicios ofertados

Lavado Básico	Lavado Completo	Lavado de Salón
<ul style="list-style-type: none"> - Lavado de carrocería con champú de PH neutro. - Aplicación de limpia vidrios en lunas. - Encerado. - Aspirado de alfombras, asientos, maletera. - Limpieza de puertas y consola. - Aplicación de silicona en partes interiores. - Aplicación de abrillantador a neumáticos. - Perfumado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lavado de motor con desengrasante y acondicionador para motores. - Lavado de carrocería con champú específico de PH neutro. - Lavado de Chasis. - Aplicación de limpia vidrios en lunas. - Aplicación de cera de color. - Encerado orbital. - Aspirado de alfombras, asientos, maletera. - Limpieza de puertas y consola. - Aplicación de acondicionador en partes interiores. - Aplicación de acondicionador en partes exteriores. - Aplicación de abrillantador a neumáticos. - Perfumado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aspirado especial. - Lavado de asientos, techo, alfombra, puertas y cinturones. - Limpieza especial de consola. - Lavado de motor con desengrasante y acondicionador para motores. - Lavado de carrocería con champú específico de PH neutro. - Lavado de Chasis. - Aplicación de limpia vidrios en lunas. - Aplicación de cera de carnauba. - Encerado orbital. - Aplicación de acondicionador en partes interiores. - Aplicación de acondicionador en partes exteriores. - Aplicación de abrillantador a neumáticos - Perfumado.

Elaboración: Autores de esta tesis

Adicional a los servicios detallados en la tabla anterior, los centros de lavado suelen presentar servicios adicionales como: restauración de faros, tratamiento de pintura, descontaminado de pintura, encerado de pintura con protección, entre otros. En lo referido al precio, existe una diferenciación relacionada al tipo de vehículo: automóvil, SUV, pick up y Miniván.

Considerando el público objetivo definido en el punto 4.6 se ha realizado un cuadro comparativo con el detalle de los establecimientos que actualmente atienden al segmento A y B de los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja y Santiago de Surco; con la finalidad de determinar los servicios más demandados por este segmento, así como realizar una comparación de precios entre los principales competidores, según se puede observar en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

CAPÍTULO 5. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

Los factores críticos de éxito son puntos clave que bien ejecutados pueden garantizar el éxito del negocio, y el no considerarlos contribuyen al fracaso de este. Jack F. Rockart lo define como:

“Número limitado de áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, garantizarán un rendimiento competitivo exitoso para la organización. Estas son áreas principales donde las cosas deben ir bien para que el negocio florezca: si los resultados en dichas áreas no son los adecuados, los esfuerzos de la organización, para ese período, no estarán definidos y los objetivos de gestión no podrán ser alcanzados.” (Centro Europeo del Conocimiento para la Tecnología de la Información , 2019)

Es así que, en el presente capítulo, se determinan en primer lugar los factores de comparación de las empresas que brindan el servicio de lavado de automóviles, luego se realiza un análisis de los factores comparables de las empresas con esta actividad, que se desenvuelven en el mercado nacional, y en el extranjero; finalmente se determinan los factores críticos de éxito de la propuesta de negocio.

5.1 Determinación de los factores de comparación de empresas de servicio similar

De acuerdo con la investigación de sitios web relacionados con el servicio de lavado de automóviles, así como de las entrevistas a operarios, administradores y dueños de centros de lavado se han determinado los factores de comparación que se detallan en la **Tabla 5.1**.

Tabla 5.1 - Factores de comparación

FACTOR	DESCRIPCIÓN
Publicidad	Atracción del público por medio de volantes, banderolas y jaladores. Aunque, en la actualidad es más común utilizar publicidad por medios digitales, tales como redes sociales (Facebook e Instagram).
Local comercial	Locales amplios y simétricos, con una extensión promedio de 240

	m ² .
Variedad de servicios	Los servicios más comunes son lavado simple, integral y de salón; adicionalmente, se encuentran servicios especializados como tratamiento de pintura, lavado de motor, lavado al seco y lavado a vapor.
Calidad del servicio	Para lo cual se realiza capacitaciones al personal operativo y de gestión. Además, se utilizan productos de marcas reconocidas como Sonax, 3M y Buffer.
Precios competitivos	Factor decisorio en determinados usuarios; por lo tanto, el precio debe justificarse con el servicio brindado.
Atención al cliente	El buen trato del personal es identificado por los expertos como fundamental; asimismo, el cliente no solamente busca un buen trato sino también asesoría.
Ubicación	Cerca de avenidas principales, establecimientos corporativos, centros comerciales y centros de estudio superior.
Zona de espera del cliente	Espacio de espera, el cual cuenta con muebles, bebidas, snacks, televisor, punto de wifi, entre otros.

Elaboración: Autores de esta Tesis





5.2 Comparación de empresas con servicios similares en el mercado extranjero

Para el desarrollo del presente punto, se tomará como referencia información expuesta por la International Carwash Association (2019), institución que ha publicado un estudio de mercado del sector de servicio de lavado de automóviles tanto en Latinoamérica y los Estados Unidos, del cual se puede concluir:

- El potencial del negocio de lavado de autos depende fundamentalmente del nivel socioeconómico, ya que son los NSE medios y altos los que poseen la mayor posesión de vehículos en cada país, y como consecuencia del esfuerzo que ponen en la inversión para la adquisición del vehículo presentan una tendencia a lavar sus autos en un servicio profesional y formal.
- Se reconoce que los usuarios en Latinoamérica buscan, en un establecimiento de lavado, como principales atributos: (i) calidad de servicio, (ii) rapidez y (iii) buen precio; es así como las empresas que implementan este tipo de servicio suelen contar con un lavado mixto que combina la automatización y el servicio manual, donde se utilizan los túneles, equipos de tela suave y agua a alta presión.
- En el mercado norteamericano el servicio de lavado de automóviles ha evolucionado, siendo una industria reconocida por sus altos estándares de calidad, es así que se han desarrollado otros atributos valorados por los usuarios, que generan diferenciación, tales como: responsabilidad social, a través de la participación en eventos benéficos y la recolección de fondos para instituciones benéficas; además, responsabilidad ecológica, orientada al cuidado del agua, fomentando la reutilización del recurso, así como la utilización de materiales biodegradables.

Para realizar la comparación de empresas que brindan el servicio de lavado de automóviles en el mercado extranjero, en la **Tabla 5.2** se presentan las principales características de 4 empresas de lavado de automóviles en el extranjero. Complementariamente, en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se presenta la ficha técnica que resume información relevante de los establecimientos seleccionados.




Tabla 5.2 – Características de establecimientos de lavado de automóviles extranjeros

EMPRESAS	CARACTERÍSTICAS
	<ul style="list-style-type: none"> Ubicada en Argentina, cuenta con 10 sucursales, y franquicias. Ofrece servicios de lavado con insumos altamente calificados como poliéster, maquinaria de última generación, y personal calificado. Se caracteriza por ser veloz.
	<ul style="list-style-type: none"> Ubicada en España, cuenta con más de 5 años en el sector. Servicios que ofrece: lavado, limpieza de tapicería, pulido de carrocería, pulido de faros, polarizado de lunas, desinfección por ozono, y repelente de lluvia y otros servicios complementarios. Presenta en su página web su lista de precios y ofertas. Las citas se realizan vía telefónica y vía WhatsApp. Cuenta con una sola sucursal ubicada en Madrid.
	<ul style="list-style-type: none"> Ubicado en Barcelona, cuenta con una sucursal, donde ofrece los servicios de lavado exterior, lavado interior, aspirado interior, desinfección y eliminación de malos olores con ozono, seguridad especial para lluvia 24 horas. Precios competitivos en el mercado. Además, utiliza productos y cuenta con un sistema para el cuidado del medio ambiente. Las citas se solicitan vía telefónica y acercándose al mismo local. En su página web presenta todos sus servicios. Otros medios son Facebook e Instagram, pero solo muestra información básica.
	<ul style="list-style-type: none"> Ubicada en Chile, cuenta con 50 sucursales, es la empresa con mayor presencia en todo Chile, además, cuenta con franquicias. Ofrece los servicios de lavado simple exterior, lavado full, pulido de pintura, descontaminado de pintura, pulido de llantas, pulido de faros, lavado de alfombras y tapices, lavado y humectación de cueros, purificación de interiores, gravado de patentes. Brinda servicios no solo a personas naturales, sino también a nivel corporativo, como concesionarios, flotas corporativas, programa para colaboradores de empresas. Cuenta con página web, además de estar presentes en Facebook, Instagram, Twitter.

Elaboración: Autores de esta Tesis

A continuación, se analiza de cada una de las empresas descritas, en función a los factores de comparación identificados en el subcapítulo 5.1.

Tabla 5.3 - Comparación por factores de establecimiento de lavado extranjeros

FACTORES				
Publicidad	A través de su página web como medio de publicidad, donde ofrece variedad de servicios, incluyendo la galería de fotos, y sucursales donde atiende.	A través de su página web, donde detalla información de sus servicios y precios. Adicionalmente, cuenta con Facebook y Twitter.	A través de su página web, donde brinda información detallada de sus servicios, lista de precios y promociones. También cuenta con Facebook e Instagram.	A través de su página web, donde detalla información de sus servicios. Además, utiliza Facebook, Instagram y Twitter.
Local comercial	Cuenta con 10 locales ubicados estratégicamente en la ciudad de Buenos Aires.	Cuenta con un solo local comercial ubicado en Madrid.	Cuenta con un solo local ubicado en Barcelona.	Cuenta con más de 50 locales distribuidos en todo Chile, posicionándolo como la empresa con mayor alcance en el sector.
Variedad de servicios	Ofrece servicios de lavado con insumos altamente calificados como poliéster, maquinaria de última generación, y personal calificado.	Ofrece los servicios de lavado integral, limpieza de tapicería, pulido de carrocería, pulido de faros, polarizado de lunas, y desinfección. Cuenta con ofertas para sus clientes.	Ofrece los servicios de lavado exterior, lavado interior, aspirado interior, desinfección y eliminación de malos olores con ozono, seguridad especial para lluvia 24 horas.	Ofrece servicios de lavado simple exterior y full; además, pulido de pintura, descontaminado de pintura, pulido de llantas, pulido de faros, lavado de alfombras y tapices, lavado y humectación de cueros, purificación de interiores, entre otros
Calidad de servicios	Utiliza insumos de prima calidad, así como maquinaria de última generación para prestar un servicio de calidad a sus clientes más exigentes. Así como personal calificado.	Personal calificado y la experiencia de 5 años en el mercado les permite garantizar el mejor servicio para el cuidado del vehículo.	Ofrece la mejor calidad de servicios a través de la utilización de productos (insumos) de primer nivel para el lavado de autos.	Al tener una presencia importante en Chile, utiliza los mejores productos y practicas con el medio ambiente. En adición cuenta con personal calificado.
Precios competitivos	Sus precios son competitivos y se fijan en función a la ubicación de cada local.	Sus precios van desde 15 euros para autos tipo Smart, 17 euros para vehículos livianos, 20 euros para vehículos largos (BMW y Mercedes-Benz), y 22 euros para vehículos 4x4. Para lavados integrales de vehículos largos como BMW, Mercedes Benz el precio asciende a 140 euros.	Sus precios para lavado exterior completo ascienden a 14.45 euros, lavado interior express a 29.90 euros, lavado premium sin tapicería a 74.90 euros, lavado exterior completo a 119.90 euros.	Cuenta con una lista de precios por sucursal, permitiéndole atender las necesidades de su clientela acorde con su economía y exigencia. Precio promedio 6,000 pesos chilenos.
Atención al cliente	Cuenta con sala de espera y atención personalizada para sus clientes.	No cuenta con sala de espera. Ofrece directamente el servicio de lavado.	Atención personalizada y realizan una supervisión final al vehículo antes de la salida del auto.	Ofrece atención personaliza tanto para sus usuarios y clientes corporativos.
Ubicación	10 sucursales en Buenos Aires.	Cuenta con un solo local ubicado en el centro de Madrid.	Cuenta con un solo local ubicado en Barcelona.	Cuenta más de 50 sucursales en todo Chile.

Elaboración: Autores de esta Tesis

Tomando como referencia la información expuesta en la **Tabla 5.3**, se puede concluir:


- Los medios digitales, tales como páginas web y redes sociales son los medios preferidos y más utilizados para transmitir la publicidad y promociones. En este contexto, se presume que negocios como un centro de lavado de automóviles puede capitalizar de manera adecuada las ventajas que ofrece la publicidad digital, tales como lograr un gran alcance y visible permanente durante todos los días del año.
- La mayoría de los locales comerciales son ubicados en ciudades con alto tránsito. En este contexto, es de relevancia que un establecimiento de lavado se encuentre ubicado geográficamente cerca o dentro de zonas con alto tránsito.
- Los tipos de lavado simple, integral y de salón son ofertados de manera común en los centros de lavado analizados; por lo tanto, se presume que estos servicios son básicos e indispensables para ser considerados al momento de elaborar la oferta. Asimismo, se observa en todos los casos que para darle un valor agregado al negocio, se ofrecen servicios adicionales y diferenciados.
- Es necesario contar con una lista de proveedores de marcas reconocidas, lo cual es percibido como garantía de calidad del servicio.
- Con relación al precio, se observan grandes diferencias entre los establecimientos analizados, por ejemplo, el servicio de limpieza simple oscila entre los US\$ 9 a US\$ 17.1. En este contexto, se puede concluir que los precios deben ser fijados bajo consideraciones como contexto nacional, situación financiera del público objetivo y tipo de servicios ofertados.
- La atención al cliente, preferentemente, se realizada de manera personalizada; por tanto, se pone de manifiesto que el trato propicia y fortalece la relación con los clientes.

5.3 Comparación con empresas de servicios similares en el mercado nacional

De acuerdo con la página web Car Wash Perú y Lavadero de Autos Perú, en Lima, el negocio de lavadero de automóviles viene incrementándose, como consecuencia de la apertura de establecimientos formales, pero para competir en el mercado actual y destacar se considera indispensable tener una buena imagen de empresa, ofrecer un trato personalizado y contar con los equipos y materiales necesarios para brindar un servicio diferenciado y al nivel de las expectativas del cliente. (Car Wash Perú y Lavadero de Autos Perú, 2019).

En esta línea, se han identificado 4 negocios, que se consideran representativos del sector y el segmento de mercado al cual se dirige la propuesta de negocio. Estos establecimientos se ubican en Lima Metropolitana, que es la ciudad en la que se ha visto un rápido crecimiento de empresas de este giro de negocio, debido a una mayor demanda. Se han elegido establecimientos ubicados en los distritos de Santiago de Surco, Miraflores y Surquillo. En la **Tabla 5.4** se presentan las principales características de los establecimientos seleccionados; además, de manera complementaria en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se presenta la ficha técnica que resume información relevante de los establecimientos seleccionados.





Tabla 5.4 - Características de establecimientos de lavado de automóviles nacionales

EMPRESA	CARACTERÍSTICA
	Empresa con 8 años de experiencia en el mercado, especializada en la técnica detailing. Se caracterizan por brindar un servicio personalizado, orientado a brindar asesoría en el cuidado del vehículo de los clientes. La empresa se rige por los principios de confianza, calidad, responsabilidad, puntualidad, respeto y seguridad.
	Empresa con más de 20 años de experiencia en el mercado, siendo el establecimiento de lavado de vehículos más antiguo de Lima. Se caracteriza por brindar distintas combinaciones de los servicios que ofrece, de acuerdo con la conveniencia del cliente. Reconocida por la experiencia de su personal y ser una empresa licenciada y totalmente asegurada.
	Empresa con 8 años de experiencia en el mercado, y se caracteriza por utilizar las técnicas Car Care & Detailing; además, de un servicio orientado a brindar calidad a un mejor precio y menor tiempo que el ofrecido por la competencia. Su fortaleza es la experiencia del mercado y la especialización de sus técnicos.
	Esta empresa se enfoca no solo en el lavado de autos, sino también en su mantenimiento y restauración, para lo cual utiliza la técnica “detailing”, que busca cuidar el vehículo de manera detallada a través de la realización de pequeñas reparaciones en el tiempo, el acabado del servicio es del tipo “showroom”. Esto se complementa con la utilización de equipos y productos especializados, siendo un centro asociado a las marcas SONAX y KARCHER.

Elaboración: Autores de esta Tesis

A continuación, se analiza de cada una de las empresas descritas, en función a los factores de comparación identificados en el subcapítulo 5.1.

Tabla 5.5 - Comparación por factores de establecimiento de lavado en Lima

FACTORES				
Publicidad	Trabaja la publicidad principalmente por medios digitales, teniendo activa presencia en redes sociales como Facebook e Instagram. Complementa su publicidad en estos medios a través de su página web, la cual además de presentar de manera más detallada la misión de la empresa y los servicios y promociones que ofrece; incluye un blog en el cual presenta artículos de intereses para sus clientes. Cuenta con carteles publicitarios en el establecimiento, lo que permite su rápida identificación.	Utiliza la publicidad en medios digitales a través de Facebook y su página web. Los carteles y letreros que se encuentran en el establecimiento no son de fácil identificación. Como parte de su publicidad es patrocinador de equipos que participan en el Dakar Perú, este año con el equipo LITUANIA. Así mismo, apoya a los panamericanos Lima2019.	Alta utilización de los canales digitales como Facebook, Instagram y su página web para promocionar sus servicios y promociones. Aprovecha al máximo la entrega de promociones alineadas a ofertas digitales globales, como el Cyber day.	Publicidad digital a través de Facebook y su página web, siendo ésta última la más utilizada. Utiliza como estrategia de publicidad la mención de su certificación como establecimiento Sonax y Karcher, que garantizan su atributo de calidad. El establecimiento cuenta con un letrero visible de donde se publicita el nombre del establecimiento al público que concurre por esta zona.
Local comercial	Amplio, con fácil acceso para los clientes debido a su doble frente, cuenta con 350 m ² que le permite tener espacio hasta para 10 parqueos, así como una sala administrativa y sala de espera. Se observa que el local es en su mayoría no techado.	Cuenta con un área de 250 m ² totalmente techada, con 8 parqueos, área administrativa, sala de espera y una tienda donde se ofrecen los productos de las diferentes marcas con las que trabajan. El local tiene un acceso directo al área administrativa y solo un acceso vehicular.	Cuenta con 180 m ² que le permite tener parqueo para 3 automóviles, así como un área administrativa de 10 m ² . El establecimiento solo cuenta con un ingreso vehicular. Tiene un retiro frontal amplio con capacidad para estacionar 2 vehículos. El establecimiento se encuentra techado.	Amplio local de 350 m ² , cuenta con 10 parqueos, área administrativa, área de venta de productos y sala de espera. Adicionalmente, cuenta con una buena distribución que le permita seguir eficientemente el flujo de lavado de autos. Además, cuenta con una entrada que permite el ingreso y salida de vehículos de manera simultánea. Cuenta con lo último en equipos Karcher.
Variedad de servicios	Ofrece los siguientes servicios: Lavado interior, lavado exterior, lavado de salón, tratamiento de pintura, undercoating, tratamiento cerámico, planchado y pintura.	Ofrece los siguientes servicios: Lavado exterior, lavado exterior y aspirado, lavado de alfombras, lavado de asientos, lavado full interior, lavado completo, pulido y encerado.	Ofrece servicios de lavado de salón, tratamiento de cuero, impermeabilización de textiles, tratamiento ozono cabina, desinfección ductos aire acondicionado, cambio de filtro, tratamiento de pintura, tratamiento de faros, tratamiento de aros, tratamiento de cromos, undercoating, protector de tolva, tratamiento de óxido, planchado y pintura, diagnóstico y mantenimiento de motor, tapicería automotriz.	Ofrece los siguientes servicios: Lavado estándar, lavado ejecutivo, lavado premium, lavado de salón, full detailing, tratamiento de pintura, pulido de faros.

Calidad del servicio	Su experiencia en el mercado le ha permitido especializar a su personal, garantizando un servicio de alta calidad con un enfoque en el cuidado a detalle e integral a la vez. Para garantizar un servicio de calidad utiliza insumos de primer nivel como CQuartz Finest, especial para el tratamiento de pintura y coating, así como la línea de productos CarPro.	Sus 20 años de experiencia en el mercado, le han permitido presentar una variada propuesta de servicios que son ofertados en distintas combinaciones que se adaptan a la conveniencia de sus clientes.	Servicio de calidad garantizada especialmente en los servicios especializados (planchado, pintura, mantenimiento de motor) debido a que su personal está conformado por técnicos. Utilizan productos de primer nivel, siendo wurth su marca insignia.	Su personal especializado en la técnica detailing garantiza un servicio de limpieza, mantenimiento y restauración de los vehículos, que juntamente con la utilización de las marcas Sonax y Karcher elevan el nivel de calidad que brindan.
Precios competitivos	Precio por encima del mercado, sustentados en el servicio de calidad que brindan gracias a la experiencia en el mercado, personal capacitado y especializado, e insumos de primer nivel.	Precios competitivos, presentando servicios básicos desde S/15.00 hasta S/ 100.00. En su paquete de servicios detallados el precio varía desde S/ 85.00 hasta S/ 290.00.	Precios acordes al mercado, considerando que se especializa en los servicios complementarios de mantenimiento y cuidado del vehículo, ya que como servicio de lavado solo ofrece el lavado de salón.	Precios competitivos, ofreciendo sus servicios de lavado desde un rango de S/ 20 (básico) hasta S/ 350 (detailing).
Atención al cliente	Fuerte orientación al cliente, brindando paquetes premium y signature, además de asesoría constante respecto a lo último en técnicas de mantenimiento y cuidado del vehículo. Facilitan a los clientes, información de los nuevos productos del mercado top, como Airlife, tendencia en el mercado por su efectividad de 99.9% de purificación de aire, eliminando hongos y malos olores.	Trato amigable e informativo, donde se entrega al cliente información del servicio que ha contratado.	Orientada a brindar una información técnica del servicio que se contrata.	Trato especializado y atención al detalle de los requerimientos de sus clientes.
Ubicación	Calle Doña Virginia Mz Z Lote 14, Urb Los Rosales, Santiago de Surco. Ubicado en la esquina de la calle Doña Virginia y la Av. Ayacucho, ubicación ideal por ser avenida principal, y de fácil acceso para los clientes.	Avenida República de Panamá 6134, Miraflores. Ubicado en una avenida principal de amplia concurrencia. Sin embargo el acceso al establecimiento se dificulta debido a que solo hay un ingreso/salida vehicular.	Mz. A Lt.4 Villa Reportero Gráfico Av. Agustín Rosa, Santiago de Surco. Si bien se encuentra ubicado en una avenida, la ubicación no es muy concurrida, por lo que no se la puede considerar estratégica.	Domingo Orué 770, Surquillo. Ubicación estratégica, con un radio de acción que garantiza la atención de los clientes de los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja y Surquillo; así como al público flotante que suele pasar por esta avenida altamente concurrida.
Zona de espera del cliente	Cuenta con una sala de espera de 15 m ² aproximadamente, donde se ofrece bebidas calientes y frías, además de contar con TV y revistas de interés.	La sala de espera es 10 m ² , con sillones. TV y revistas.	No cuenta con sala de espera para los clientes, y los clientes cuando retornan a recoger sus vehículos deben entrar por el ingreso vehicular.	Cuenta con una sala de espera de 15 m ² que ofrece bebidas frías y calientes, además de contar con TV, revistas de interés y Wifi.

Elaboración: Autores de esta Tesis

Sobre la base de la información expuesta en la **Tabla 5.5**, se puede concluir:

- Los medios digitales, como Facebook, Instagram, Twitter y página web están ganando mayor protagonismo como medio de publicidad, sin embargo, se mantiene aún la utilización de publicidad a través de letreros y banners en el establecimiento. Se evidencia una migración de la publicidad tradicional a la digital.
- Los locales comerciales se caracterizan por tener una distribución que facilite el flujo del servicio de lavado y garantice la capacidad de atender entre 8 y 10 autos en simultáneo. De manera complementaria su distribución debe incluir contar un área administrativa y sala de espera.
- La variedad de servicios evidencia el grado de especialización que han adquirido estos establecimientos, ya que dentro de sus servicios adicionales incluye técnicas de mantenimiento e incluso servicios técnicos.
- La calidad del servicio es un atributo promocionado en base a la experiencia de la empresa en el mercado, el grado de calificación del personal y la certificación de un proveedor de insumos de primer nivel.
- Los precios en general son similares y buscan atender al mayor número de clientes, brindando servicios básicos a precios bajos y servicios integrales a precios competitivos.
- La atención al cliente es personalizada; con la finalidad de establecer un vínculo de fidelización con el cliente.
- La ubicación busca ser estratégica, estableciéndose en avenidas principales con amplio tránsito, con la finalidad de llegar a un mayor número de clientes potenciales.

5.4 Determinación de los factores críticos del éxito

En base a los objetivos de la empresa, el giro del negocio, y a las circunstancias actuales del sector de servicios, se han determinado los factores críticos del éxito, los cuales se detallan en la **Tabla 5.6**.

Tabla 5.6 - Factores críticos del éxito

Factores críticos de éxito	Descripción de la buena práctica
Personal calificado	La selección del personal es importante para cada una de las etapas del proceso. Se solicitará competencias y experiencia para cada una de las funciones. El personal debe estar actualizado en el uso de insumos y equipos para el lavado del automóvil. Debido a la alta rotación que existe, se debe garantizar las capacitaciones que aseguren un servicio de calidad y prolijo. Todo el personal, será evaluado con una frecuencia determinada en el transcurso del año.

Publicidad en redes sociales	Alta presencia en medios digitales a través de la página web, Facebook, Instagram; alineando campañas publicitarias con información interesante para que sea atractiva visualmente. Esta administración de redes sociales estará a cargo de un community manager el cual generará tráfico de posts y estrategia digital acorde al negocio de servicio de lavado de autos.
Precios competitivos	Ofrecer un precio que justifique el costo del servicio brindado, así como el reconocimiento de los atributos diferenciadores que se ofrecen y son valorados por los clientes.
Ubicación	Estratégica, ya que deberá ser equidistante a los límites del radio de atención del servicio, con la finalidad de cumplir con los tiempos de entrega ofrecidos. Así mismo, el establecimiento deberá ubicarse en una avenida de alto tránsito.
Variedad de servicios	Se debe ofrecer servicios básicos como: lavado integral y lavado de salón; además de los servicios complementarios como: tratamiento de pintura, lavado de motor, lavado de asientos o tratamiento de cuero, undercoating, entre otros; con la finalidad de atender todas las necesidades que pueden tener los clientes en lo referido al cuidado y mantenimiento de su vehículo.
Experiencia del cliente	Debe ser transversal durante toda la cadena de valor del servicio ofrecido, es así como se debe enfocar tanto en la interacción inicial con el cliente como en la entrega final del servicio. Se debe enfocar en una atención personalizada e informativa para brindar un servicio de asesoría integral en el cuidado del auto. Las evaluaciones del servicio nos otorgarán la satisfacción del cliente y/o mejora continua.
Integración tecnológica	Optimizar los procesos de la empresa, integrando tecnológicamente al cliente desde el primer contacto hasta el cumplimiento de una atención postventa.
Garantías	Empresas formales, que cumplen con las disposiciones municipales, como el certificado emitido por defensa civil (INDECI). Así mismo, se ofrecerán garantías por el servicio brindado (hasta por 24 horas).
Capacidad en innovación	Utilizar un aplicativo móvil y página web, que le permita al cliente final gestionar las reservas, monitorear el avance del servicio y la ubicación física de su vehículo. El usuario calificará mediante una evaluación el sistema operativo con opciones a mejora continua.
Conocimiento del mercado	Conocimiento permanente de las nuevas tendencias utilizadas en la industria del lavado de automóviles.
Infraestructura	Se debe contar con un local ubicado en un área de 350 m ² con la finalidad de contar con 10 parqueos que garanticen una atención fluida. Adicionalmente, la distribución del local debe facilitar el proceso de lavado, y es importante contar con 2 ingresos vehiculares. Por otro lado, se debe contar con un área administrativa y sala de espera para los clientes. Es ideal, el contar con una sala de ventas donde se exhiban los productos con los que se trabajan. El equipamiento debe garantizar la utilización de máquinas correspondientes a una marca que ofrezca una línea de limpieza especializada en vehículos. El administrador estará a cargo del mantenimiento de la infraestructura a través de inspecciones con una frecuencia determinada.

Elaboración: Autores de esta Tesis

CAPÍTULO 6. ESTUDIO DE MERCADO

El presente capítulo recopila y analiza los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa que validan la viabilidad de la idea de negocio. La investigación cualitativa incluye la realización de una entrevista a un empresario del rubro (ex dueño de un servicio de lavado de automóviles), administradores de centros de lavado y lavadores, y la realización de un focus group con participantes que cumplieron con el perfil del mercado meta descrito en el **Capítulo 4**. Finalmente, la investigación cualitativa se realiza en base al análisis de encuestas.

6.1 Investigación Cualitativa

Se realizó una entrevista a profundidad y focus group en esta primera parte del estudio de mercado.

6.1.1 Entrevista a profundidad

A través de una videollamada se realizó la entrevista a un experto en el negocio de lavado de automóviles. En la **Tabla 6.1**, se detallan los datos de los entrevistados:

Tabla 6.1 - Datos del entrevistado

Nombre:	Israel Sotomayor	Víctor Miranda Lazo	Will Ramos Portilla	Maybely Zabala
Cargo:	Empresario	Lavador independiente	Administrador de Carwash	Administradora de Unicorp Carswash
Nacionalidad:	Peruana	Peruana	Peruana	Venezolana
Grado de instrucción:	Universitaria completa	Universitaria completa	Técnica completa	Universitaria completa

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.1.1.1 Objetivos de la entrevista

Los objetivos de la entrevista se presentan en la **Tabla 6.2**

Tabla 6.2 - Objetivos de la entrevista a profundidad

Tipo de entrevista	Objetivos
Entrevista a experto en el negocio de lavado de automóviles.	<ul style="list-style-type: none">- Conocer los atributos más valorados por el mercado meta determinado.- Identificar el comportamiento del mercado meta determinado.

	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer los equipos e insumos recomendados. - Determinar los tipos de servicio más demandados. - Identificar los inconvenientes en la implementación de un servicio de lavado de automóviles.
Entrevista a lavador independiente.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los obstáculos o barreras de entrada. - Conocer los equipos e insumos recomendados. - Determinar los tipos de servicio más demandados. - Conocer el interés por los servicios de lavado de autos por personas independientes. - Conocer las claves o factores de éxito para este giro de negocio.

Elaboración: Autores de esta Tesis

6.1.1.2 Conclusiones

Las conclusiones de las entrevistas efectuadas se presentan en la **Tabla 6.3**

Tabla 6.3 - Conclusiones Investigación Cualitativa - Focus Group

Objetivos	Conclusiones
Conocer los atributos más valorados por el mercado meta determinado.	El atributo más valorado por los usuarios es la calidad del servicio, ya que es un segmento exigente.
Identificar el comportamiento del mercado meta determinado.	Los usuarios al buscar un servicio de calidad pueden optar por cambiar de establecimiento al no recibir un servicio acorde a sus expectativas. Esto se debe a que en el mercado existen alternativas a este servicio.
Conocer los equipos e insumos recomendados.	Es importante conocer los diferentes tipos de marca de insumos como es el caso de la “cera” que es un elemento importante para el abrillantado del auto. Existen marcas como Sonax y 3M que son bastante conocidas por los clientes.
Determinar los tipos de servicio más demandados.	Los servicios más demandados son los de lavado básico, lavado integral, y lavado de salón. Existen también servicios complementarios, siendo el más solicitado el tratamiento de pintura
Identificar los inconvenientes en la implementación de un servicio de lavado de automóviles.	Los inconvenientes más frecuentes son los tramites de formalización del establecimiento como la licencia de funcionamiento, las inspecciones de defensa civil; esto se debe a que cada distrito tiene sus propios requisitos y que no en todos los distritos de la capital dan este tipo de licencias de funcionamiento.
Conocer el interés por los servicios de lavado de autos por personas independientes.	El interés hacia las personas que lavan autos de forma independiente se da por estas razones: i) por su menor costo, ii) por la cercanía ya que en oficinas existen personas que dan este servicio, iii) la confianza por el hecho de tenerlo en el mismo centro de labores.
Conocer las claves o factores de éxito para este giro de negocio.	Las claves principales para el éxito de este negocio son: i) la calidad del servicio, ii) conocer las preferencias del cliente en cuanto a insumos y servicios más solicitados, iii) seguridad al evitar pérdidas o robo de pertenencias del auto.

Elaboración: Autores de esta Tesis

6.1.2 Focus Group

Se realizó un focus group con el objetivo de explorar y conocer cuáles son las impresiones, actitudes y reacciones de un grupo homogéneo de 10 personas que viven o trabajan dentro de los distritos seleccionados en el presente plan de negocio. La reunión de grupo fue liderada por un moderador, quien contó con lineamientos y una guía para que la reunión fluyera de manera natural y se lograra obtener información relevante relacionada con su experiencia en el servicio de lavado de autos, que permita conocer los factores que influyen en su selección, su conformidad con el servicio que actualmente reciben, su frecuencia de uso, los atributos más valorados, su opinión sobre el precio, la duración del servicio y su opinión sobre el personal que brinda la atención; todo esto con la finalidad de conocer la opinión de los participantes con relación al plan de negocio propuesto.

6.1.2.1 Objetivos del Focus Group

Obtener información cualitativa de un grupo de personas que califica dentro del público objetivo del presente plan de negocio, con la finalidad de recoger y conocer sus preferencias, opiniones, expectativas y necesidades.

6.1.2.2 Objetivos específicos del Focus Group

Los objetivos específicos del Focus Group son presentados en la **Tabla 6.4**

Tabla 6.4 - Objetivos específicos de investigación cualitativa - focus group

Tema	Objetivos específicos
Factores decisivos para la selección de un establecimiento de lavado autos.	Identificar los factores que son relevantes al momento de seleccionar un servicio de lavado de autos.
	Conocer los atributos más valorados del servicio: calidad, tiempo, precio, rapidez y flexibilidad.
	Conocer las impresiones sobre los precios.
	Conocer la valoración de la ubicación del establecimiento donde se realizará el servicio de lavado.
	Impresión sobre la duración del tiempo de lavado de automóvil
Conocer al usuario del servicio de lavado de autos.	Identificar los perfiles (comportamientos/actitudes) de los clientes que utilizan el servicio de lavado de autos.
	Identificar cualquier otro aspecto del comportamiento de los usuarios que pudiera ser

	relevante para la selección del servicio de lavado de autos.
Conocer la modalidad de uso del servicio de lavado de autos.	Determinar la frecuencia de uso del servicio
Conocer el grado de satisfacción con el servicio al que asiste.	Identificar qué tan conforme se sienten con la atención del servicio de lavado que actualmente utiliza.
Intención de contratar el servicio propuesto	Conocer si es relevante el género de la persona que brinda el servicio.
	Determinar qué tan valorados son los servicios complementarios
	Obtener las impresiones sobre la idea de negocio.
	Conocer la percepción de seguridad que tienen los usuarios de un servicio de lavado de autos que incluya el recojo y entrega.

Elaboración: Autores de esta Tesis

6.1.2.3 Ficha técnica

En la **Tabla 6.5**, se presenta un cuadro resumen de las características de los participantes del Focus Group:

Tabla 6.5 - Ficha técnica Investigación Cualitativa - Focus Group

FICHA TÉCNICA	
Grupo	Focus Group N°1
DATOS GENERALES	
Tema	Identificar los factores que influyen en la selección de un establecimiento de lavado de autos, así como las características, grados de satisfacción y problemas del servicio actual, definiendo perfiles de usuario.
Tipo de investigación	Exploratoria
Enfoque	Cualitativa
Target	Público ejecutivo de nivel socioeconómico A y B que decida sobre la limpieza de su auto.
METODOLOGÍA	
Población	Ejecutivos -hombres y mujeres, de sector socioeconómico A y B de Lima Metropolitana.
Condición de la muestra	Que tengan auto y conozcan de servicio de lavado de autos.
Unidad muestral	Ejecutivos
Extensión	Personas que laboran en los distritos de San Isidro, San Borja y Miraflores.

Determinación de la muestra	Personas de 26 a 49 años, de los niveles socio económico A y B, que decidan sobre la limpieza de su auto.
Muestra real	Ejecutivos de 29 a 53 años con y sin carga familiar que cumplen con la extensión indicada.
Número de entrevistados	10 participantes (6 varones y 4 mujeres)
Moderador	Integrante de grupo de tesis
Fecha	6 de julio de 2019

Elaboración: Autores de esta tesis

Cabe indicar que para la realización del Focus Group, se contó con la participación de 10 personas, de las cuales 6 son del género masculino y 4 del género femenino, todos profesionales de diversas carreras, tales como administración, ingeniería, comunicaciones, contabilidad, arquitectura y finanzas, quienes se encuentran laborando actualmente en empresas corporativas de diversos sectores, tales como financiero, textil, entidades del Estado, inmobiliaria y telecomunicaciones. Asimismo, es importante mencionar que el Focus Group tuvo lugar el 6 de Julio de 2019, en un aula de la Universidad Esan (Surco). La reunión inició a las 11:30 am y tuvo una duración de una hora con treinta y tres minutos.

6.1.2.4 Conclusiones del Focus Group

Tabla 6.6 - Conclusiones Investigación Cualitativa - Focus Group

Tema	Objetivos específicos	Conclusiones
Factores decisivos para la selección de un establecimiento de lavado autos.	Identificar los factores que son relevantes al momento de seleccionar un servicio de lavado de autos.	Los participantes valoran del servicio de lavado de automóviles, en primera instancia la calidad y confianza, luego reconocen el tiempo; finalmente, la amabilidad y el buen trato de la atención recibida completan los factores más importantes en la selección de este tipo de servicios.
	Conocer los atributos más valorados del servicio: calidad, tiempo, precio, rapidez y flexibilidad.	Lo más valorado por el grupo es la calidad en el servicio, la confianza y el tiempo de atención.
	Conocer las impresiones sobre los precios.	Se considera que el grupo actualmente está pagando un precio razonable de acuerdo con las características del servicio que están recibiendo. Sin embargo, pueden asumir un pago adicional por si se les ofrecen servicios complementarios.
	Conocer la valoración de la ubicación del establecimiento donde se	El grupo considera que es importante la ubicación por dos razones: i) tiempo que le puede tomar al trasladarse, ii) conocer la ubicación, por un tema de

	realizará el servicio de lavado.	seguridad y saber dónde se encuentra su auto y quien es el responsable ante cualquier daño.
	Impresión sobre la duración del tiempo de lavado de automóvil	En general, el grupo indicó que la duración promedio es de 1.5 horas, y estuvieron de acuerdo en que es un periodo razonable para esta actividad.
Conocer al usuario del servicio de lavado de autos.	Identificar los perfiles (comportamientos/actitudes) de los clientes que utilizan el servicio de lavado de autos.	<p>Ejecutivos corporativos en un rango de edades de 29 a 53 años, que laboran en horarios de oficina y que de acuerdo con sus comportamientos y actitudes podemos clasificar de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cautelosos: buscan un servicio que les genere confianza y seguridad. - Prácticos: buscan un servicio rápido y cercano. - Flexibles: busca un servicio que se adapte a la necesidad del momento. - Exigentes: buscan un servicio que cumpla con todos sus requerimientos sin excepción.
	Identificar cualquier otro aspecto del comportamiento de los usuarios que pudiera ser relevante para la selección del servicio de lavado de autos.	<p>Los participantes manifestaron un alto grado de valoración de su tiempo, puesto que prefieren poder destinarlo a su familia o actividades de esparcimiento y diversión.</p> <p>Los participantes no mostraron preferencias por un servicio que cuente con promociones y/o descuentos. Los participantes no mostraron preferencia, ni interés por los servicios de lavado de automóvil que utilizan productos ecológicos, debido a que éstos prescinden del uso de agua, generando que el nivel de acabado no cumpla con sus expectativas de calidad.</p>
Conocer la modalidad de uso del servicio de lavado de autos.	Determinar la frecuencia de uso del servicio	Los participantes expresan que, en promedio el lavado de auto es realizado entre 2 y 3 veces por semana a nivel básico (lavado externo del auto) y un lavado integral (lavado externo, interno y aspirado de asientos) una vez al mes.
Conocer el grado de satisfacción con el servicio al que asiste.	Identificar qué tan conforme se sienten con la atención del servicio de lavado que actualmente utilizan.	Los participantes describen que los servicios que actualmente utilizan sí cumplen sus requerimientos básicos de calidad, seguridad, atención y tiempo.
Intención de contratar el servicio propuesto	Conocer si es relevante el género de la persona que brinda el servicio.	En general, el grupo entrevistado consideró poco relevante el género de las personas que le brindan el servicio de lavado de automóvil; sin embargo, reconocieron la posibilidad de obtener un mejor acabado si una mujer realiza este servicio, debido a su predisposición por el detalle.
	Determinar qué tan valorados son los servicios complementarios.	Los participantes manifiestan que los servicios complementarios no son ofertados en ninguno de los servicios de lavado a los que asisten, que son el básico e integral, por lo que no se puede definir su nivel de valoración. Sin embargo, se recogieron comentarios favorables relacionados a que se brinden servicios complementarios como el abastecimiento de combustible.

	Obtener las impresiones sobre la idea de negocio.	<p>El grupo considera interesante la idea de negocio, al ser innovador el servicio complementario de recojo y entrega del auto, facilitando realizar programaciones con horarios flexibles que se adapten a sus horarios de oficina. A su vez, consideraron importantes los siguientes puntos:</p> <p>Cumplir con los horarios de entrega establecidos/agendados. Contar con establecimiento propio, donde puedan reconocer que el servicio no será tercerizado en cuanto al lavado, recojo, y entrega de sus autos.</p> <p>La ubicación, debido a su interés en no destinar mucho tiempo en el traslado del auto. - El auto se debe poder monitorear durante todo el ciclo del servicio, para generarles confianza.</p> <p>Cabe indicar que uno de los principales temores que manifestó el grupo, está referido a la garantía de seguridad que se ofrecerá, en caso de producirse algún tipo de accidente (robo o choque), estableciendo responsables.</p>
	Conocer la percepción de seguridad que tienen los usuarios de un servicio de lavado de autos que incluya el recojo y entrega.	<p>Los participantes mostraron entusiasmo respecto a la idea de negocio, sin embargo, también expresaron desconfianza en entregar a un tercero el auto para su traslado, lo que implica la posibilidad de accidentes de tránsito que pueden no ser responsabilidad propia del conductor; indicando que si la empresa les garantiza asumir esta responsabilidad tomarían el servicio.</p>

Elaboración: Autores de esta tesis

De manera complementaria, en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se encuentra la información detallada del focus group que se realizó.

6.2 Investigación cuantitativa

6.2.1 Objetivos del estudio

El presente estudio se ha desarrollado con el objetivo de estimar la demanda potencial del negocio propuesto. Cabe indicar que, para la realización de la encuesta, se contrató los servicios de la empresa Investigación y Mercados SAC.

6.2.2 Objetivos específicos

- Conocer las preferencias de consumo del público objetivo al utilizar un servicio de lavado de autos para lavados integrales y de salón.

- Identificar el tiempo que toma el público objetivo al utilizar un servicio de lavado de autos para lavados integrales y de salón.
- Conocer los principales inconvenientes que tiene el público objetivo al utilizar un servicio de lavado de autos.
- Evaluar el concepto de un servicio de lavado de autos vía aplicación móvil, en el cual se brinde el servicio de recojo y entrega del vehículo desde y hacia la zona que indique el usuario.
- Evaluar los principales atributos que influirían en el público objetivo al momento de seleccionar el servicio de lavado de autos propuesto.
- Conocer la intención de consumo del servicio de lavado de autos propuesto.
- Definir los medios de comunicación preferidos por el público objetivo para conocer sobre la oferta de este servicio.

6.2.3 Ficha técnica

En la **Tabla 6.7**, se presenta un cuadro resumen de las características de los participantes de la encuesta:

Tabla 6.7 - Ficha técnica Investigación Cuantitativa

DATOS GENERALES	
Tema	Identificar los atributos valorados al momento de seleccionar un servicio de lavado de autos; asimismo, evaluar el concepto de la idea de negocio propuesta.
Tipo de investigación	Cuantitativa
Target	Público ejecutivo del nivel socioeconómico A y B que trabajen en los distritos de San Borja, Miraflores y San Isidro.
METODOLOGÍA	
Población	Hombres y mujeres de 26 a 49 años que pertenezcan al nivel socioeconómico A y B, que trabajen en los distritos de San Borja, Miraflores y San Isidro.
Condición de la muestra	Que tengan auto y conozcan de servicio de lavado de autos.
Unidad muestral	Hombres y mujeres
Extensión	Hombres y mujeres que trabajen en los distritos de San Borja, Miraflores y San Isidro.
Determinación de la muestra	Personas de 26 a 49 años de nivel socioeconómico A y B que tengan vehículo propio.
Muestra real	Personas de 26 a 49 años que cumplan con la extensión indicada
Número de entrevistados	388 observaciones
Fecha	Julio-agosto de 2019

Elaboración: Autores de esta tesis

6.2.4 Metodología de la encuesta

El desarrollo de las encuestas se realizaron de manera virtual con el uso de la herramienta Google Forms. La técnica de encuesta aplicada fue concluyente dado que el

proceso de investigación fue formal y estructurado, la muestra de datos fue representativa y el análisis de datos fue cuantitativo; por lo tanto, se determina que los resultados de la presente investigación pueden ser utilizados para la toma de decisiones. La encuesta, que se detalla en el *¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.*, fue diseñada en base a los datos obtenidos del Focus Group y Entrevistas a Expertos.

6.2.5 Conclusiones

Tabla 6.8 - Conclusiones de la investigación cuantitativa

OBJETIVOS	CONCLUSIONES
Conocer las preferencias de consumo del público objetivo al utilizar un servicio de lavado de autos (lavado integral y lavado de salón)	Se evidenció que los lugares donde el público objetivo adquiere el servicio de lavado de autos son los carwash (41%), en el centro de trabajo (35%) y en el supermercado/universidad (31%). Asimismo, se encontró que un 12% lava su auto personalmente y que el 8% adquiere actualmente un servicio de recojo y entrega de su vehículo para lavado. Respecto a los servicios que adquiere en un centro de lavado, se demostró que el 52% solicita lavado integral y el 30% lavado de salón.
Identificar el tiempo que toma el público objetivo al utilizar un servicio de lavado de autos (lavado integral y lavado de salón)	En cuanto al tiempo que invierte el público objetivo en un lavado integral se determinó que el 36% utiliza de media a una hora, el 39% de 1 a 2 horas y el 15% destina de 2 a 3 horas a este tipo de servicio. Asimismo, en cuanto al tiempo que invierte el público objetivo en un lavado de salón se encontró que el 18% destina tres horas, el 43% invierte de tres a cuatro horas, el 21% de cuatro a cinco horas y el 14% más de cinco horas.
Conocer los principales inconvenientes que tiene el público objetivo al utilizar un servicio de lavado de autos.	Se encontró que los principales inconvenientes que presenta el público objetivo al seleccionar un servicio de lavado de autos es el tiempo que le toma llevar y recoger su vehículo (57%) y la distancia del centro del lavado hasta su casa o trabajo (27%). En menor medida, le preocupa la inseguridad del local (20%), los materiales que utilizan para dar el servicio (14%) y el costo del servicio (8%).
Evaluar el concepto de un servicio de lavado de autos vía aplicación móvil, en el cual se brinde el servicio de recojo y entrega del vehículo desde y hacia la zona que indique el usuario.	Se evidenció que la idea de negocio es interesante para la mayoría de los encuestados (48% indicó que le parecía muy interesante y 44% interesante). Estos porcentajes variaron al indicarles la posibilidad de ofrecer servicios adicionales a los que comúnmente ofrece un centro de lavados de autos; en ese sentido, los porcentajes variaron a 51% aquellos que indicaron que les parecía muy interesante y 41% interesante.
Evaluar los principales atributos que influirían en el público objetivo al momento de seleccionar el servicio de lavado de autos propuesto.	Los factores más relevantes que consideraría el público objetivo para seleccionar el servicio propuesto serían el poder monitorear el vehículo mediante una App (22%), el uso de insumos de calidad (21%), el cumplimiento de horarios (20%), la ubicación del establecimiento (18%) y la garantía que se le pueda dar por su vehículo (13%).
Conocer la intención de consumo del servicio de lavado de autos propuesto.	Se evidenció que existe una alta intención de consumo del servicio propuesto. El 53% sí lo utilizaría y el 36% definitivamente lo utilizaría. Asimismo, se determinó que el 81% estaría dispuesto a pagar más de 50 soles por el lavado integral y el 44% más de 151 soles por el lavado de salón.

Definir los medios de comunicación preferidos por el público objetivo para conocer sobre la oferta de este servicio.	Los medios de comunicación idóneos para llegar al público objetivo son las páginas web (33%) y las redes sociales (29%). En segunda medida se debería considerar las recomendaciones de familiares (13%) y los paneles publicitarios en las avenidas (12%).
--	---

Elaboración: Autores de esta tesis

La información completa de la encuesta se encuentra en el **¡Error! No se encuentra el rigen de la referencia..**

6.3 Determinación de la demanda

La demanda efectiva del plan de negocio propuesto será calculada en cuatro pasos; primero se determinará el universo de automóviles que pertenecen a personas que trabajan (bajo las categorías de ejecutivo o empleado) en los distritos de San Isidro, San Borja y Miraflores. En segundo lugar, de la información obtenida en la encuesta, se considerará a las personas que definitivamente sí tomarían los servicios propuestos sobre el universo de encuestados, para determinar la tasa de intensión de compra, ésta tasa será multiplicada por el número de vehículos que se identificó en el primer paso, de este modo se obtendrá el número de vehículos pertenecientes a personas que definitivamente están interesadas en tomar los servicios propuestos. En tercer lugar, se determinará la demanda potencial para los servicios de lavado integral y de salón, en número de lavadas por año, para esta finalidad se utilizará la información obtenida en el segundo paso, número de vehículos que pertenecen a personas que definitivamente están interesadas en tomar los servicios propuestos, más la información referida a la frecuencia de uso de los servicios propuestos al año (en número de lavadas por año), la cual se obtuvo de la encuesta realizada. En cuarto lugar, considerando la demanda potencial, que se determinó en el tercer paso, más la tasa de participación de mercado que proponen los autores de la presente Tesis (2%), se determinará la demanda efectiva. De este modo, con la ejecución de los cuatro pasos descritos, se determinó la demanda efectiva por servicio de lavado integral y lavado de salón.

6.3.1 Universos de automóviles del público objetivo

De acuerdo con lo referido en el portal web del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2019), se identifica que en los Distritos de San Isidro, San Borja y

Miraflores se encuentran laborando 436,122 personas al cierre del primer trimestre del 2019, según se puede apreciar en el **Tabla 6.9**

Tabla 6.9 - Personas que laboran como ejecutivos o empleados

Año 2019	San Isidro	San Borja	Miraflores	Totales
N.º Empleados	221,903	65,103	134,550	421,556
N.º Ejecutivos	6,676	2,008	5,882	14,566
Total N.º personas que trabajan	228,579	67,111	140,432	436,122

Fuente: (MTPE, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2019)

Elaboración: Autores de esta tesis

Asimismo, según Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, del total de personas que laboran bajo las categorías de Ejecutivo y Empleado, las personas que tienen una edad que oscila entre los 26 años a 49 años tienen una tasa de distribución por distrito tal y como se muestra en la **Tabla 6.10**

Tabla 6.10 - Porcentaje de personas con edades entre 26 a 49 años

Edad entre 26 a 49 años	San Isidro	San Borja	Miraflores
N.º Empleados	64.9%	63.3%	66.6%
N.º Ejecutivos	67.9%	68.8%	69.6%

Fuente: (MTPE, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2019)

Elaboración: Autores de esta tesis

Contando con la información expuesta en la **Tabla 6.9** y **Tabla 6.10**, se procede a calcular el número de personas que trabajan bajo las categorías de Ejecutivo y Empleado en los distritos de San Isidro, San Borja y Miraflores y que tienen una edad que oscila entre los 26 años a 49 años, según se puede apreciar en la **Tabla 6.11**.

Tabla 6.11 - N.º de ejecutivos y empleados con edades entre 26 a 49 años

Año 2019	San Isidro	San Borja	Miraflores	Totales
N.º Empleados	143,985	41,201	89,639	274,825
N.º Ejecutivos	4,532	1,382	4,095	10,009
Total N.º personas que trabajan	148,517	42,583	93,734	284,835

Fuente: (MTPE, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2019)

Elaboración: Autores de esta tesis

Ahora, considerando un estudio realizado por la organización Lima Cómo Vamos (2018), donde se identificó que el 22.1% de las personas que se encuentran laborando y pertenecen a los segmentos A/B se moviliza a su centro de labores utilizando un automóvil

propio, más la información obtenida en la **Tabla 6.11**, se identificó de manera razonable una aproximación del número de vehículos que pertenecen a las personas que laboran en los Distritos de San Isidro, San Borja y Miraflores, según se puede observar en la

Figura 6.1 - ¿cuáles son los modos de viaje que usa en su recorrido a su centro de labores?

	Lima				Callao			
	2018	A/B	C	D/E	2018	A/B	C	D/E
Camino o voy a pie	77.0%	73.1%	79.8%	80.5%	82.2%	79.8%	84.1%	83.9%
Bicicleta	1.2%	1.2%	1.2%	1.3%	1.4%	1.1%	2.3%	0.0%
Automóvil propio	11.9%	22.1%	5.4%	1.3%	11.5%	18.0%	8.0%	3.2%
Motocicleta propia	1.6%	1.4%	1.5%	2.5%	1.0%	0.0%	0.0%	6.5%
Bus	36.5%	40.2%	36.3%	28.0%	29.3%	28.1%	30.7%	29.0%
Combi o coaster (cúster)	36.2%	25.0%	43.9%	47.9%	48.6%	55.1%	51.1%	22.6%
Colectivo	6.1%	5.4%	7.6%	5.1%	7.2%	5.6%	8.0%	9.7%
Taxi	5.1%	7.7%	3.4%	2.1%	1.9%	3.4%	1.1%	0.0%
Mototaxi	14.9%	8.9%	18.5%	22.0%	8.7%	2.2%	11.4%	19.4%
Metropolitano	5.2%	6.0%	4.9%	3.8%	1.9%	4.5%	0.0%	0.0%
Metro de Lima	4.3%	4.6%	4.1%	3.8%	0.5%	1.1%	0.0%	0.0%
Corredores complementarios	3.5%	4.8%	3.4%	0.8%	2.4%	5.6%	0.0%	0.0%
Otro	0.8%	1.0%	0.7%	0.4%	2.4%	3.4%	1.1%	3.2%
NS/NR	0.1%	0.0%	0.2%	0.0%	0.5%	0.0%	1.1%	0.0%

Fuente: (Lima Cómo Vamos, 2018)

Tabla 6.12 - Universo de automóviles del mercado objetivo

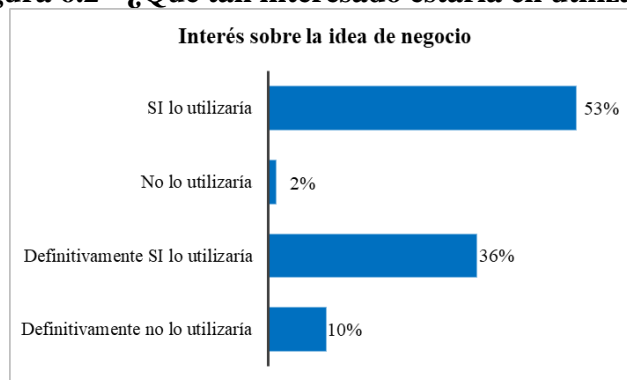
	San Isidro	San Borja	Miraflores	Totales
N.º Empleados	143,985	41,201	89,639	274,825
N.º Ejecutivos	4,532	1,382	4,095	10,009
Total N.º personas que trabajan	148,517	42,583	93,734	284,835
<i>Tasa de personas con vehículo propio</i>	22.10%	22.10%	22.10%	22.10%
N.º Empleados con vehículo propio	31,821	9,106	19,810	60,736
N.º Ejecutivos con vehículo propio	1,002	305	905	2,212
Total de trabajadores con vehículos o total de vehículos	32,822	9,411	20,715	62,948

Elaboración: Autores de esta tesis

6.3.2 Número de personas que cuentan con un auto y están interesados en el negocio

De la información obtenida en la encuesta realizada, se identificó que del universo de entrevistados (388 personas), el 36% se encuentra interesada en tomar los servicios propuestos en el presente plan, esta afirmación se puede realizar debido a que en la encuesta realizada a la pregunta ¿qué tan interesado en utilizar el servicio propuesto? Se obtuvo que el 36% Definitivamente lo utilizaría, según se puede apreciar en la **Figura 6.2 - ¿Qué tan interesado estaría en utilizarlo?**

Figura 6.2 - ¿Qué tan interesado estaría en utilizarlo?



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de esta tesis

Contando con el número de vehículos pertenecientes al público objetivo y la tasa de interés en los servicios propuestos, se identificó el número de vehículos que pertenecen a personas que se encuentran interesadas en tomar los servicios propuestos, según se puede apreciar en la **Tabla 6.13**.

Tabla 6.13 - Número de automóviles de personas con interés en el plan propuesto

	San Isidro	San Borja	Miraflores	Totales
Tasa de interés en los servicios propuestos	36%	36%	36%	36%
N.º de vehículos pertenecientes al mercado objetivo	32,822	9,411	20,715	62,948
N.º de vehículos pertenecientes a personas con intención de compra	11,816	3,388	7,457	22,661

Elaboración: Autores de esta tesis

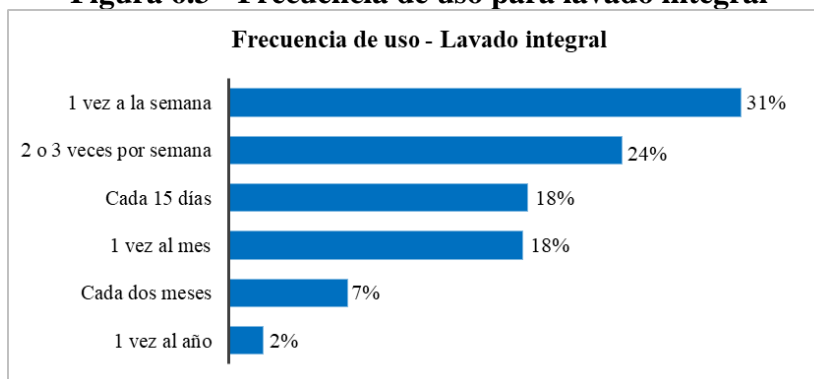
De este modo, se ha identificado que existen de 22,661 automóviles que pertenecen a personas que laboran en los distritos de San Isidro, San Borja y Miraflores, que cumplen con las características de segmentación (edad, posesión de un vehículo y categoría laboral), y que tienen interés en tomar efectivamente los servicios propuestos.

6.3.3 Demanda potencial en número de lavadas

Considerando el número de vehículos pertenecientes a personas con interés definitivo en los servicios propuestos, descrito en el **subcapítulo 6.3.2** y expuesto en la **Tabla 6.13**, más la información de frecuencia de lavado que se recogió en la encuesta realizada, se procederá a identificar la demanda potencial en número de lavadas por tipo de servicio propuesto (integral y de salón).

Bajo el contexto expuesto, la frecuencia de uso de los servicios de lavado integral y lavado de salón que se identificaron en la encuesta realizada, son las que se exponen en la **Figura 6.3** y la **Figura 6.4**.

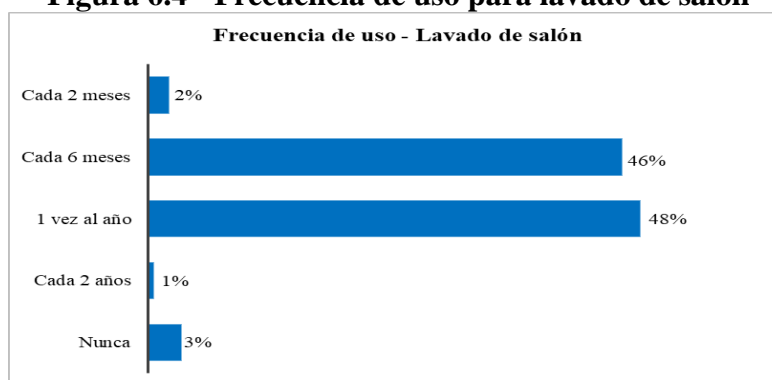
Figura 6.3 - Frecuencia de uso para lavado integral



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 6.4 - Frecuencia de uso para lavado de salón



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores de esta tesis

Ahora, los datos de frecuencia de uso se multiplicarán por el número de vehículos pertenecientes a personas que definitivamente se encuentran interesadas en tomar los servicios de lavado integral y de salón, determinando la demanda potencial para el servicio de lavado integral y lavado de salón, según se puede observar en la **Tabla 6.14** y en la **Tabla 6.15**, respectivamente.

**Tabla 6.14 - Demanda potencial del servicio de lavado integral
(en número de lavadas al año)**

			Totales
N.º de vehículos pertenecientes a personas con intención de compra			22,661
Frecuencia de lavado integral	Tasa	Base para anualidad	N.º de lavadas integrales
1 vez a la semana	31%	48 veces al año	337,464
2 o 3 veces por semana	24%	96 veces al año	517,664
Cada 15 días	18%	24 veces al año	98,291
1 vez al mes	18%	12 veces al año	48,326
Cada dos meses	7%	6 veces al año	9,829
1 vez al año	2%	1 vez al año	478
Número de lavadas integrales al año			1,012,052

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 6.15 - Demanda potencial del servicio de lavado de salón
(en número de lavadas al año)**

			Totales
N.º de vehículos pertenecientes a personas con intención de compra			22,661
Frecuencia de lavado de salón	Tasa	Base para anualidad	N.º de lavadas integrales
Cada 2 meses	2%	6 veces al año	2,867
Cada 6 meses	46%	2 veces al año	20,887
1 vez al año	48%	1 vez al año	10,853
Cada 2 años	1%	no se considera	-
Nunca	3%	no se considera	-
Número de lavadas de salón al año			34,606

Elaboración: Autores de esta tesis

Por lo expuesto, se ha identificado que la demanda potencial para el servicio de lavado integral y de salón son 1,012,052 lavadas/año y 34,606 lavadas/año, respectivamente.

6.3.4 Demanda efectiva en número de lavadas

El grupo que elabora la presente tesis ha determinado en consenso que el apetito de participación de mercado es de 2%. En consecuencia, la demanda potencial se multiplica por la tasa de participación de mercado, obteniendo la demanda efectiva en número de lavadas al año y por tipo de servicio integral y de salón, según se expone en la **Tabla 6.16**

**Tabla 6.16 - Demanda efectiva por tipo de servicio
(en número de lavadas por año)**

Demanda potencial por tipo de servicio	
Tipo de Servicio	N.º de lavadas
Lavado integral (#lavadas/año)	1,012,052
Lavado de salón (#lavadas/año)	34,606
% Participación de mercado	2.00%

Demanda efectiva por tipo de servicio	
Tipo de Servicio	N.º de lavadas
Lavado integral (#lavadas/año)	20,241
Lavado de salón (#lavadas/año)	692
Total de lavadas/año	20,933

Elaboración: Autores de esta tesis

De este modo, se ha identificado que la demanda efectiva anual de lavadas será 20,241 lavadas integrales y 692 lavadas de salón.

CAPÍTULO 7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Las estrategias permiten desarrollar una visión definida de la dirección que la empresa necesita seguir, estableciendo objetivos que midan el desempeño y el progreso de la empresa. La estrategia debe permitir implementar medidas correctivas, adaptándose a las condiciones cambiantes del entorno, adquiriendo así vital importancia la realización del análisis del entorno de negocio en el que se opera, con la finalidad de aprovechar las oportunidades, evitar y/o minimizar las amenazas, basándose en las fortalezas y corrección de debilidades de la organización.

En el presente capítulo para realizar el análisis del macroentorno se utiliza como herramienta el análisis PESTEL; para el análisis del microentorno, correspondiente a las fuerzas competitivas que enfrentan los miembros de la industria, se utiliza como herramienta de análisis las cinco fuerzas de Porter; luego se construye la matriz EFE que pondera las oportunidades y amenazas identificadas; y así, plantear las acciones estratégicas externas e internas que debe seguir la organización. Finalmente, se presenta como resultado del análisis estratégico, la misión, la visión, valores y objetivos estratégicos que guiarán a la empresa.

7.1 Análisis SEPTE

Se utilizará como herramienta el análisis PESTEL, *“que permite a la empresa determinar el contexto en el que se mueve y diseñar sus estrategias para poder defenderse, aprovecharse o adaptarse a todo aquello que afecta al sector o mercado”* (Cepeda, 2019).

La **Tabla 7.1**, se resumen las principales condiciones políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas y legales que pueden generar un impacto positivo o negativo en el entorno macroeconómico en el que se desenvuelve el negocio.

Tabla 7.1 - Análisis PESTEL

Aspecto	Condición	Impacto
Político gubernamental	El 2018 fue un año turbulento a nivel político como consecuencia de una serie de imprevistos que incluyeron la vacancia presidencial, el destape de prácticas de corrupción en el Poder Judicial y Ministerio Público (que ocasionaron respectivamente, la disolución del Consejo Nacional de la Magistratura y la investigación a	Negativo

	fiscales supremos), el permanente desacuerdo de los poderes ejecutivo y legislativo, un referéndum que busca lograr cambios constitucionales que generen mayor estabilidad política, y las elecciones provinciales, entre otros temas.	
	El paquete de reformas propuestas por el ejecutivo, con la finalidad de generar seguridad a los inversionistas (Zubieta Pacco, 2019), que incluye: impedimento para candidatos, inscripción de organizaciones políticas, democracia interna, tipificación de delitos de financiamiento de partidos políticos, paridad en listas de candidatos y eliminación del voto preferencial, e inmunidad parlamentaria.	Positivo
	El clima político ha repercutido directamente en la percepción del tipo de gobierno que prefieren los peruanos, mostrando una mayor inclinación por una política de centro, que alcanza un 22%, de acuerdo con el último sondeo de Datum internacional S.A. Los peruanos preferirían un gobierno de centro, según encuesta de Datum. (Perú21).	Positivo
	Pronunciamiento del gobierno en analizar el incremento de la Remuneración Mínima Vital (RMV), propiciando la declaración de Julio Pardave, presidente de la Asociación PYME Perú, que representa a las empresas en las que se encuentra el mayor porcentaje de PEA formal dentro de los límites de la RMV, aseverando que este incremento pone en peligro más de 9 millones de puestos de trabajo (PYME, 2019), conclusión a la cual también llegan reportes del BCRP, que en la misma línea determinan como negativo el incremento de la RMV, ya que ocasionaría un mayor trabajo informal (Macera, 2019).	Negativo
Económico	Las proyecciones de crecimiento del PBI presentan una desaceleración de acuerdo con el informe de cierre del II Trimestre del año en curso, realizado por el BCRP, que estima el crecimiento proyectado del PBI en 3.4% en el 2019, menor a las proyecciones estimadas al cierre del I Trimestre del año. La proyección de menor crecimiento en el 2019 se sustenta en la desaceleración que registró el PBI en el I Trimestre del año en curso como consecuencia de una caída de los sectores primarios de pesca y minería; así como un menor crecimiento de los sectores no primarios, generándose en adición, un menor dinamismo de la demanda interna y en particular del gasto de inversión del sector privado. (BCRP, Reporte de inflación, junio 2019).	Negativo
	En cuanto a los niveles de inflación, esta ha venido mostrando una performance decreciente como consecuencia de la corrección de los choques de oferta que incrementaron los precios durante la primera mitad del 2017. La tasa de inflación anual se ubicó en 2.29% al mes de junio del presente año, manteniéndose dentro del rango meta del BCRP de 1% y 3%. (BCRP, Reporte de inflación, junio 2019).	Positivo
	El crecimiento moderado del empleo, los puestos de trabajo formales presentaron un incremento de 2.9% en el sector privado, por debajo del 4.6% alcanzado en similar periodo del 2019. (BCRP, Reporte de inflación, junio 2019).	Positivo
	Los índices de confianza medidos a través de las expectativas de los empresarios, en referencia a la situación económica del país dentro de los próximos 3 y 12 meses, bajó a 50 y 59 puntos, respectivamente, en comparación al promedio de 59 y 70 puntos que alcanzó en el I Trimestre del año en curso. (BCRP, Reporte de inflación, junio 2019).	Negativo
	En lo referido al parque automotor, el ejecutivo publicó en junio del	Positivo

	<p>presente año el Decreto Supremo N.º 181-2019-EF, en el cual realiza algunos cambios a las medidas referidas al Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) que fueron tomadas en el 2018. Específicamente en la disposición que afecta la comercialización de vehículos nuevos, la norma dispone una escala impositiva en función a las cilindradas del vehículo, aplicándose así un impuesto de 5% a los vehículos con cilindradas menores o iguales a 1400cc, 7.5% a vehículos con cilindradas mayores a 1400cc, pero menores o iguales a 1500cc; y 10% a los vehículos con cilindradas mayores a 1500cc. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019). La modificación del ISC de vehículos mejora el panorama de la venta de vehículos nuevos, proyectándose un crecimiento del 2% respecto al 2018, alcanzando la venta de vehículos la cifra de 170,000 unidades al cierre del 2019 (Perú21, 2019).</p>	
Sociocultural	<p>En el Perú, la PEA está constituida en un 38% por empleados de empresas privadas, 33% por independientes o freelance, 20% por empleados de empresas públicas y 8% por dueños de una empresa o negocio propio (IPSOS, Hábitos, usos y actitudes hacia Internet, 2018). El mismo estudio revela que el 51% de la población que trabaja para una empresa privada se concentra en Lima Metropolitana. Así mismo, se evidencia que el NSE A y B en su mayoría laboran en empresas privadas y públicas.</p>	Positivo
	<p>La población del Perú se estima en 32'162,184 habitantes, identificándose como población del Perú urbano a 25'185,700 habitantes, de los cuales 7,370,913 son clasificados como adultos de 36 a 59 años (IPSOS, 2018). El perfil demográfico del adulto peruano tiene como características principales una edad promedio de 46 años y contar con pareja. Se identifica que el 48% es de género masculino, mientras el 52% de género femenino; en cuanto a la distribución por NSE, el 20% pertenece a los NSE A y B, el 35% al NSE C, el 29% al NSE D y el 16% al NSE E.</p>	Positivo
	<p>Tendencia a la digitalización del peruano, evidenciado en que 6 de cada 10 peruanos es digital, es decir, se conecta a internet por lo menos una vez a la semana. Es así como el 56% de la población entre 8 y 70 años del Perú Urbano se conectan a Internet por lo menos una vez a la semana, alcanzando 90% de penetración en el NSE A, 64% en el NSE B, 43% en el NSE C, 43% en el NSE D y 29% en el NSE E (IPSOS, Hábitos, usos y actitudes hacia Internet, 2018).</p>	Positivo
Tecnológico	<p>Consumo multicanal, es sabido que cada vez más peruanos gustan por tener a su disposición distintos canales para poder llegar a su producto, siendo en la actualidad el internet el encargado de brindar una mayor posibilidad de ofertas que fortalece a los multicanales online, pero esto va de la mano con la alta penetración que han alcanzado los celulares, que le permiten al consumidor tener una amplia cantidad de información que favorece la disposición que tienen por gastar (Flores Córdova, 2018).</p>	Positivo
	<p>Consumo e-commerce, este hábito se viene incrementando rápidamente, de este modo se conoce que ya son más de cinco millones los peruanos que realizan sus compras online, siendo las categorías más destacadas viajes, tecnología, hogar, moda, deporte entre otras (PerúRetail, 2018).</p>	Positivo
	<p>Mayor uso de pasarelas de pagos o también llamados terminal punto de venta, gracias a la confianza que se viene generando por parte de los prestadores de este servicio (Visanet, Safetypay, Mastercard y PayPal). (Diario Gestión, julio 2017).</p>	Positivo

	Compra automática por promociones, se confirma que la mitad de los compradores en línea adquieren productos impulsados por las promociones. Por este motivo, muchas empresas han diseñado diversos programas de soporte para atraer o retener a clientes a través de club de suscriptores, acumulación de millas, puntos de crédito, entre otros. (IPSOS, 2018).	Positivo
	En el Perú el uso del internet y las redes sociales tiene un nivel alto de penetración, por este motivo si las empresas aprenden a usar de manera correcta los medios digitales para lograr transmitir el valor de sus productos, rápidamente pueden convertirse en los líderes en el sector en el que se encuentren (Diario Gestión, marzo 2018).	Positivo
	Según un estudio realizado por la empresa Telefónica del Perú, las aplicaciones móviles son un medio que facilita las actividades que se realizan dentro de las empresas, logrando incrementar la productividad del personal en un 63%, la satisfacción de los clientes en un 50% y la actividad comercial en un 13%; asimismo, permiten la reducción de los costos en materiales, logrando disminuir el uso de papel en un 63% y el tiempo de operaciones en un 13%. (Diario Gestión, octubre 2017).	Positivo
	Para acceder a Internet, el dispositivo más usado en el 2018 es el smartphone con 76% de penetración, seguido por las laptops y computadoras con 43% de penetración cada una, las Tablet/IPad alcanza un 27% de penetración, siendo la única en disminuir su porcentaje respecto al año anterior, de acuerdo con un estudio de Ipsos, 2018.	Positivo
Ecológico	El programa Perú responsable, lanzado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) certifica los proyectos y programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), fomentando el crecimiento sostenible de las empresas.	Positivo
Legal	Según el ranking de DOING BUSINESS 2018, elaborado por el Banco Mundial, el Perú retrocedió dos puestos, ubicándose en el puesto 58 de 190 países. Este ranking clasifica a los países por la facilidad que brinda el Estado a la actividad empresarial.	Negativo
	La ordenanza municipal publicada el 19 de julio del 2019, N°2164, “la cual restringe al tránsito vehicular en vías del área metropolitana” (El Peruano, 2019) de importantes ejes viales. “Los lunes y miércoles no podrán circular, en 5 importantes ejes viales, los vehículos cuya placa de rodaje termine en dígito par; mientras que los martes y jueves no lo harán los impares. La restricción de acceso a cinco vías metropolitanas para vehículos particulares de Categorías M1 y N1 se realizará en base al criterio de Placas Par-Impar, de lunes a jueves, en la franja horaria de 6:00 am a 10:00 am y de 5 p.m. a 9:00 p.m. De esta manera, los vehículos cuya placa termine en dígito par (incluido el cero) tendrán restricciones de circulación los lunes y miércoles; mientras que los que terminen con dígito impar, los martes y jueves. Estas restricciones no serán aplicables los fines de semana, días feriados y no laborables” (La ley, 2019).	Negativo

Elaboración: Autores de esta tesis

7.2 Análisis de las fuerzas competitivas

Se utiliza como herramienta el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, esta herramienta como hemos explicado en anteriores capítulos, se basa en la comprensión

de las fuerzas fundamentales para crear la estrategia y asegurar una ventaja competitiva del plan de negocio, por lo que se analizan de la siguiente manera:

7.2.1 Rivalidad entre las empresas competidoras

Se evidencia un mayor número de establecimientos de lavado de automóviles, lo que se presume está alineado con el incremento del parque automotor en los últimos 5 años. En el *¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.*, se presenta el análisis del otorgamiento de nuevas Licencias de Funcionamiento para establecimientos de lavado de automóvil en los distritos de San Borja y Santiago de Surco, validándose el crecimiento del número de competidores en ambos distritos.

Para determinar el grado de rivalidad entre las empresas competidoras de este sector, realizaremos el análisis de ponderación que determinan las presiones competitivas de los competidores para ganar mejor posicionamiento y volumen de ventas.

Tabla 7.2 - Ponderación de la rivalidad entre competidores

Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	Las empresas competidoras actuales mantienen una estrategia de diferenciación continua.		x			2
2	La demanda por el servicio crece.			x		3
3	Los competidores se encuentran estratégicamente ubicados y captan una gran cuota de mercado.		x			2
4	Los servicios de los vendedores rivales están bien diferenciados y la lealtad del cliente es alta.	x				1
5	Los competidores actuales cuentan con una gran experiencia en el servicio de lavado de autos.		x			2
Ponderación de las presiones de rivalidad entre competidores						2.0

Elaboración: Autores de esta tesis

El resultado de la ponderación de presiones de rivalidad entre competidores es de 2.0, lo que significa que es moderado. Este resultado encuentra justificación debido a que, si bien existe un elevado número de competidores, con similares capacidades y atributos ofrecidos, en su mayoría estos establecimientos brindan un servicio no diferenciado, siendo contados los “carwash” que ofrecen un servicio óptimo o cuentan con un valor agregado que busque mejorar la satisfacción de sus clientes, que pertenecen en su mayoría a los NSE A y B. No se observa la implementación de estrategias de posicionamiento o liderazgo, motivo por el cual el precio de los servicios ofertados no es uniforme y presenta grandes

fluctuaciones, determinadas principalmente por el tipo de servicio y la ubicación del establecimiento.

7.2.2 *Entrada potencial de nuevos competidores*

Se identifica la posibilidad de generar barreras de ingreso en base a la experiencia, siendo las empresas con una amplia trayectoria las que optimizan sus servicios alcanzando niveles de eficiencia superiores a la media del mercado, sin embargo, son pocas las empresas con más de 10 años de experiencia en este negocio. A continuación, se realizará el análisis de ponderación de las presiones competitivas de entrada a nuevos competidores.

Tabla 7.3 - Ponderación de las presiones competitivas de entrada de nuevos competidores

	Factor	Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	Existe una fuerte lealtad por parte de los consumidores.	x				1
2	El negocio requiere de una gran inversión de capital.	x				1
3	Existe una potencial saturación en el mercado.	x				1
4	Hay dificultad para acceder a los insumos y equipos requeridos.	x				1
5	Ubicaciones deseables con calificación municipal para implementar el negocio.			x		3
Ponderación de las presiones competitivas de entrada de nuevos competidores						1.4

Elaboración: Autores de esta tesis

La ponderación de las presiones competitivas de entrada de nuevos competidores es de 1.4, lo que significa que las barreras contra el ingreso de nuevos competidores son bajas en esta industria, como consecuencia principalmente de:

- No requiere alto capital, encontrándose la mayor inversión en la adquisición de equipos de lavado, que representan el más alto porcentaje del gasto operativo, el cual se complementa con el arrendamiento del local, la nómina del personal, los materiales de limpieza y el pago de servicios. Para que la inversión genere el mayor retorno, se debe adquirir equipos adecuados y modernos, que garanticen el ahorro de agua y energía eléctrica.
- No se requieren conocimientos especializados, esto motiva a los emprendedores a incursionar en este tipo de negocio, sin la necesidad de tener experiencia previa. El 37% de los dueños de Car Wash, han tenido este negocio por menos de cinco años (International Carwash Association).
- No existe una fuerte lealtad por parte de los usuarios, a pesar de la existencia de una gran cantidad de establecimientos de lavado de autos que brindan distintos servicios como los tradicionales, especializados, ecológicos y hasta a domicilio; estos no han logrado posicionarse, ya que los consumidores siguen optando por la alternativa que les genere mayor beneficio y conveniencia.

7.2.3 Desarrollo de productos sustitutos

Toda persona con un vehículo es capaz de realizar un servicio básico de limpieza, sin incurrir en mayores gastos que los requeridos para la adquisición de los insumos de limpieza.

Asimismo, el servicio de lavado de automóviles es brindado en los estacionamientos, sean estos privados-comerciales (por ejemplo: Portales, Plaza Vea, malls, etc.) o privados-laborales (por ejemplo: oficinas y centros de estudio); en estos lugares, el servicio es realizado de manera empírica y a un bajo costo por una persona particular.

Estas son opciones sustitutas que pueden elegir los clientes a un bajo costo, relacionado directamente con el tiempo que les demande; y que serán consideradas en el análisis de ponderación de las presiones competitivas provenientes de sustitutos de este servicio que se muestra a continuación en la **Tabla 7.4**.

Tabla 7.4 - Ponderación de las presiones competitivas de productos sustitutos

Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	Los sustitutos están disponibles con facilidad.				x	4
2	Los sustitutos están disponibles con precios atractivos.				x	4
3	Los sustitutos son mejores en términos de calidad, desempeño y otros atributos pertinentes.	x				1
4	Los costos en que incurren los clientes al cambiar para dejar a los sustitutos son bajos.			x		3
5	Los usuarios finales se sienten más cómodos al usar sustitutos.		x			2
Ponderación de las presiones competitivas de productos sustitutos						2.8

Elaboración: Autores de esta tesis

Las presiones competitivas provenientes del poder de productos sustitutos tienen una ponderación de 2.8 que significa que son moderadamente fuertes debido a que sí bien los sustitutos son fáciles de encontrar, estos no logran ofrecer un servicio con el nivel de calidad deseado por los clientes.

7.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Esta actividad evidencia una asociación entre proveedores de insumos para la limpieza de autos y los negocios de lavado de autos, no siendo exclusiva la alianza en la que participa la empresa proveedora. Esta tendencia se viene desarrollando principalmente en

los centros de lavado que atienden a segmentos del NSE A, B y eventualmente en el NSE C; sin embargo, también es consecuencia de una estrategia que busca relacionar el atributo calidad con la utilización de insumos que son aceptados como tales en la industria. En la **Tabla 7.5** identificaremos el grado de presión competitiva de poder de negociación de los proveedores.

Tabla 7.5 - Ponderación de las presiones competitivas del poder de negociación de los proveedores

Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	Cambiar de proveedores es costoso para la empresa.	x				1
2	Los suministros son escasos (difícil de conseguir en el mercado).	x				1
3	Los proveedores con suministros diferenciados aumentan significativamente la oferta que podamos ofrecer.			x		3
4	La cantidad de proveedores de suministros específicos se reduce.	x				1
5	Algunos proveedores pueden asociarse con empresas competidoras del sector de manera exclusiva.		x			2
Ponderación de las presiones competitivas del poder de negociación de los proveedores						1.6

Elaboración: Autores de esta tesis

El resultado de la ponderación de los factores que permiten establecer el poder de negociación de los proveedores es 1.6, es decir que es bajo. Este resultado evidencia que los proveedores son confiables y satisfacen por igual las necesidades de las empresas dedicadas al servicio de lavado de automóviles.

7.2.5 Poder de negociación de los clientes

Los usuarios de establecimientos de lavado de automóvil se caracterizan por mantener en buen estado su vehículo, están dispuestos a destinar un porcentaje de sus ingresos en el servicio de limpieza de su automóvil, y realizan esta actividad con una frecuencia mínima de una vez por semana; asimismo, valoran mucho la calidad del servicio y los materiales que son empleados para la limpieza. Si bien, los usuarios no están organizados con otros clientes en busca del servicio de lavado, en general, el servicio que adquieren es no diferenciado, lo que les permite cambiar de manera económica el servicio en cualquier momento.

El presente plan de negocios ha definido a su público meta como ejecutivos y empleados del NSE A y B, hombres y mujeres de 26 a 49 años, con personalidad madura,

práctica y racional, con una alta valoración de su tiempo, lo cual conlleva a que se trasladen a su centro de trabajo en auto, cuentan con horarios de oficina establecidos, lo que limita el tiempo que le dedican a actividades distintas a las laborales, orientándolos a buscar nuevas formas de optimizar sus tiempos. En la **Tabla 7.6** se determina el grado del poder de negociación de los clientes.

Tabla 7.6 - Ponderación de las presiones competitivas del poder de negociación de los clientes

Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	Los costos de cambiar a las marcas competidoras son relativamente bajos para el cliente.			x		3
2	La cantidad de clientes es pequeña.	x				1
3	La demanda de compra es débil y los vendedores de lavado de auto se esfuerzan en asegurar más ventas de sus productos.		x			2
4	Los clientes están bien informados acerca de los precios y costos de los productos			x		3
5	Los clientes son sensibles al precio del servicio				x	4
Ponderación de las presiones competitivas del poder de negociación de los clientes						2.6

Elaboración: Autores de esta tesis

El resultado del análisis de las presiones competitivas del poder de negociación de los clientes es de 2.6, lo que se interpreta como moderadamente fuerte, justificándose la actual disposición de las empresas de lavado de automóvil por mejorar la calidad y variedad de sus servicios, ofreciendo precios competitivos para atraer a un mayor número de clientes.

En la **Tabla 7.7**, se resume la puntuación obtenida en las ponderaciones de los factores analizados para cada una de las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 7.7 - Ponderación de los factores de Porter

Las 5 fuerzas de Porter	Descripción	Resultado
Rivalidad entre empresas competidoras	Las empresas competidoras actuales mantienen una estrategia de diferenciación continua. La demanda por el servicio crece. Los competidores se encuentran estratégicamente ubicados y captan una gran cuota de mercado. Los servicios de los vendedores rivales están bien diferenciados y la lealtad del cliente es alta. Los competidores actuales cuentan con una gran experiencia en el servicio de lavado de autos.	2.0 Moderada
Entrada potencial de nuevos competidores	Existe una fuerte lealtad por parte de los consumidores. El negocio requiere de una gran inversión de capital. Existen una potencial saturación en el mercado. Hay dificultad para acceder a los insumos y equipos requeridos.	1.4 Baja

	Ubicaciones deseables con calificación municipal para implementar el negocio.	
Desarrollo potencial de productos sustitutos	Los sustitutos están disponibles con facilidad. Los sustitutos están disponibles con precios atractivos. Los sustitutos son mejores en términos de calidad, desempeño y otros atributos pertinentes. Los costos de que incurren los clientes al cambiar a los sustitutos son bajos. Los usuarios finales se sienten más cómodos al usar sustitutos.	2.8 Moderada – Fuerte
Poder de negociación de los proveedores	Cambiar de proveedores es costoso para la empresa. Los suministros son escasos (difícil de conseguir en el mercado). Los proveedores con suministros diferenciados aumentan significativamente la oferta que podemos ofrecer. La cantidad de proveedores de suministros específicos se reduce. Algunos proveedores pueden asociarse con empresas competidoras del sector de manera exclusiva.	1.6 Baja
Poder de negociación de los clientes	Los costos de cambiar a las marcas competidoras son relativamente bajos para el cliente. La cantidad de clientes es pequeña. La demanda de compra es débil y los vendedores de lavado de auto se esfuerzan en asegurar más ventas de sus productos. Los clientes están bien informados acerca de los precios y costos de los productos. Los clientes son sensibles al precio del servicio	2.4 Moderada – Fuerte

Elaboración: Autores de esta tesis

7.3 Matriz EFE

Al ser el presente trabajo un proyecto de plan de negocio (aún no implementado), se realizará el análisis FODA considerando solo la matriz EFE, que tiene la finalidad de comprender si las oportunidades son superiores a las amenazas en el entorno. Es así como, en la **Tabla 7.8** se cuantifican las variables que identifican las oportunidades y amenazas encontradas. El peso es asignado en base al análisis de cada factor y por consenso grupal, mientras la calificación permite identificar que tan eficazmente estos factores pueden ser aprovechados/capitalizados por la empresa, siendo 1=débil, 2=menos débil, 3=fuerte y 4=muy fuerte.

Tabla 7.8 - Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
Mayor propensión de los consumidores a realizar compras a través de canales digitales, al cierre del 2018 ya existe	0.09	3	0.27

5MM de peruanos que realizan compras por estos canales.			
Tasa de inflación estable, manteniéndose la proyección del 2019 en el rango meta de 1% y 3%.	0.03	2	0.06
Crecimiento moderado del empleo formal, alcanzando un crecimiento del 2.9% en el sector privado.	0.05	3	0.15
Alta penetración del smartphone, alcanzando un 76% de la población urbana que se conecta a internet por este medio.	0.10	4	0.40
Modificación del ISC para vehículos nuevos impulsará el crecimiento de la venta de estos vehículos en 2% para el 2019.	0.07	2	0.14
El NSE A y B labora en su mayoría en empresas privadas y públicas, concentrándose el 51% de las empresas privadas en Lima Metropolitana.	0.07	3	0.21
El uso de tecnología genera reducción del costo de operaciones, disminuyendo el uso de papel en 63% y el tiempo de operaciones en 13%.	0.10	4	0.40
No existe posicionamiento o diferenciación de las empresas competidoras. No hay un líder identificado.	0.02	3	0.06
Oferta de locales en zonas con calificación municipal y características requeridas para la implementación del negocio de lavado de automóviles.	0.05	2	0.10
Amenazas			
Índice de confianza referente a las expectativas de los empresarios para los próximos 12 meses, cae de 70 a 59 puntos como consecuencia del ruido político y la dilatación de la aprobación del paquete de reformas planteadas por el ejecutivo.	0.09	4	0.36
Desaceleración de la economía, se proyecta una disminución de 4% a 3.4% en el crecimiento del PBI para el 2019.	0.10	4	0.40
Incremento del sueldo mínimo vital afectaría a más de 9MM de puestos de trabajo formal.	0.02	1	0.02
Crecimiento de la competencia en el sector como consecuencia de la existencia de bajas barreras de entrada.	0.04	2	0.08
Sector con clientes sensibles al precio.	0.06	3	0.18
Demoras en la tramitología correspondiente a la facilitación de creación de empresas y permisos municipales de acuerdo con el ranking de DOING BUSINESS 2018.	0.04	1	0.04
Ordenanza municipal N°2164 que restringe el acceso a cinco vías metropolitanas para vehículos particulares de Categorías M1 y N1 en base al criterio de Placas Par-Impar.	0.07	3	0.21
TOTAL			3.08

Elaboración: Autores de esta tesis

El resultado es superior al promedio de 2.5, lo que indica que la empresa se puede desenvolver correctamente en el entorno externo, en este caso debido a que puede aprovechar de manera adecuada las oportunidades externas.

7.4 Acciones Estratégicas

En la **Tabla 7.9** y la **Tabla 7.10** se describen las acciones estratégicas externas e internas, respectivamente, que se han identificado.

Tabla 7.9 - Acciones estratégicas externas

Estrategia	Acciones	Impacto en el modelo de negocio
Diferenciación	Brindar el recojo y entrega del auto como parte del servicio de lavado, ofreciéndole al cliente optimizar su tiempo, evitando que se traslade al establecimiento y tenga que esperar el término del servicio.	Alto
	Utilización de una plataforma digital (página web y aplicativo móvil) que permite ofrecer a los clientes todos los beneficios del servicio, incluyendo: realizar la reserva, seguimiento del proceso de traslado, lavado y entrega del vehículo, realizar el pago y recibir el comprobante de pago.	Alto
Fidelización del Cliente	Plan de bonificaciones (promociones eventuales) que ofrece un servicio especializado (como el tratamiento de pintura) de manera gratuita por cada 10 lavados integrales o 2 lavados de salón.	Alto
	Brindar servicios complementarios con descuentos, como: medición de presión de llantas, llenado de tanque de agua para parabrisas, entre otros.	Medio

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 7.10 - Acciones estratégicas internas

Estrategia	Acciones	Impacto en el modelo de negocio
Eficiencia de procesos	Automatización de las reservas y programación de actividades con la finalidad de optimizar el uso de la capacidad instalada.	Alto
	Implementación de un software administrativo compatible con la plataforma digital de servicios, optimizándose la logística de compras y el análisis de financiero.	Alto
Marketing digital	Análisis de datos con la finalidad de establecer patrones de compra y personalizar al máximo nuestra oferta.	Alto
	Publicidad en medios digitales para transmitir el valor de nuestros servicios, utilizando redes sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn, así como, página web y aplicativo móvil.	Medio

Las acciones estratégicas descritas son consideradas fundamentales para garantizar la comunicación de la propuesta de valor negocio, logrando su sostenibilidad en el tiempo.

7.5 Objetivos estratégicos

Tabla 7.11 - Objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Meta
Financiera	Crecimiento.	% de participación de mercado.	3.5%
Clientes	Atraer y retener clientes.	N.º de clientes que repiten el servicio.	70% de clientes
Procesos Internos	Rápida rotación en el local.	Tiempo del servicio de lavado.	Lavado de salón: 160 minutos. Lavado integral: 48 minutos.
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo de habilidades.	Participación en charlas especializadas.	2 charlas al año.

Elaboración: Autores de esta tesis

7.6 Misión y Visión

Misión: “Ofrecemos a los clientes un servicio de lavado de auto con los atributos de calidad, confianza y practicidad, que nos convierten en aliados en el cuidado del auto y del tiempo de nuestros clientes”

Visión: “Ser la primera empresa de lavado de automóviles reconocida como marca”

Valores⁵:




⁵ Los valores se definen como las creencias que comparten los miembros de una institución, referido sobre cómo ser y actuar dentro de una organización. Los valores son utilizados como una guía de conducta, poniendo de manifiesto los límites sobre lo que está bien y lo que está mal. (Publicaciones Vértice, 2008).






- **Responsabilidad:** organización comprometida con hacer frente a sus obligaciones con los interesados, cumpliendo sus expectativas y exigencias; siempre alineada con el cumplimiento de sus metas y objetivos estratégicos.
- **Confianza:** Transmitir seguridad con base en los sólidos valores que guían a todos los miembros de la organización.
- **Compromiso:** colaboradores conscientes de la importancia del desarrollo de su trabajo para alcanzar los objetivos de la organización, aportando sus capacidades al máximo
- **Respeto:** Se fomenta una convivencia armónica, que garantiza el desarrollo y crecimiento de los colaboradores, reconociendo en cada individuo la atención, autoridad y consideración que merece.
- **Ser pioneros:** La obsesión por satisfacer las necesidades de los clientes impulsan a la organización a asumir riesgos e innovar, haciendo lo que otros no se atreven a ejecutar.

7.7 Canvas Business Model

En la **Tabla 7.12**, se presenta la planilla de gestión estratégica para el desarrollo de la empresa usando el modelo Canvas.

Tabla 7.12 - Canvas

MODELO CANVAS		
Aliados Claves		Se establecerá una buena relación con los proveedores, para siempre tener suministros y buenos precios. Publicidad vía redes sociales y con personajes ligados al sector automotriz. Alianza estratégica con las empresas, brindando un descuento corporativo para el lavado de automóviles que llegan al local.
Actividades Claves		Servicio brindado a través de plataformas digitales (página web y aplicación móvil) donde haya seguimiento del proceso de recojo, servicio de lavado y la entrega del auto del cliente. Selección del uso de productos de calidad y de marcas conocidas como SONAX, Buffer, 3m, entre otros. Selección de choferes con experiencia, con récord de cero accidentes de tráfico y recomendados. Capacitación de personal operativo y administrativo en atención al cliente. Evaluación del personal. Diseño y sistema operativo eficiente de la plataforma digital para que sea amigable y práctico con el usuario.
Propuesta de Valor		Servicio de lavado de auto con la opción de recojo y entrega, por medio de un chofer experimentado, el mismo que se agenda por una plataforma digital, como vía un aplicativo (app) y página web. Mediante la plataforma digital se ofrecen los servicios de lavado, encerado, pulido, venta de accesorios modernos como aromatizantes con diseños, además ofreceremos opciones de servicios adicionales como llenado de gasolina, cambio de plumillas, llenado de agua limpiaparabrisas, entre otros. El servicio se agendará y cancelará a través de un aplicativo (App) el cual te permite seleccionar el día y la hora en la que prefieras que realicemos el servicio. El pago del servicio se realizará a través del aplicativo o por un medio virtual, evitando el contacto con el dinero, ello en búsqueda de la seguridad de las personas con las que trabajamos.

Relación con el cliente		La relación con el cliente será basada en el principio de confianza, responsabilidad y atención personalizada, además de beneficios a los clientes asiduos. Se ofrecerá una activa comunicación a través de canal digital (página web y aplicativo móvil, Facebook, Instagram, LinkedIn, entre otros) y canal directo a través de establecimiento en caso de que algún cliente quiera realizar una visita a la tienda.
Recursos Clave		Personal entrenado y capacitado en los procedimientos operativos y de atención al cliente. Selección y evaluación del personal es la clave del éxito en el negocio, además de la satisfacción del cliente en todo momento del proceso del servicio. Plataforma digital con diseño amigable y práctico para los usuarios, que brindará información de precios, productos y servicios, además de la confirmación de atención, el tiempo de llegada del conductor y el seguimiento del estado situacional del auto. Se contará con un establecimiento físico donde habrá una sala de espera para los clientes, oficina administrativa y almacén de los productos y equipos de limpieza. Equipamiento y materiales de calidad para darle un excelente servicio de lavado de auto.
Canales		El principal canal de comunicación con el cliente es el digital, por medio de las plataformas digitales como un aplicativo móvil o página web, se brindará toda la información del servicio, como; características del producto o servicio, precios, consultas. Adicional a ello, se brindará la opción de un número directo en la página web donde se podrá comunicar por medio de llamada telefónica y WhatsApp. Además, la publicidad se brindará a través de redes sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn, página web, mails, blogs, que también serán administrados por un community manager. La empresa contará con un canal directo, a través de un establecimiento donde se podrá recibir a los clientes que deseen conocer el local.
Estructura de Costes		La estructura de costos se divide en tres grupos. Inversiones; como la infraestructura para el establecimiento de la edificación (cerco perimétrico, conexión de agua y luz, zona administrativa, zona de almacén, zona de servicios higiénicos, el equipamiento (lavadoras de alta presión, pulidora, elevador de auto). Costos fijos, como; alquiler del terreno, remuneración de colaboradores, mantenimiento de plataformas digitales, seguro para el movimiento de los autos, promoción y publicidad. Finalmente, los costos variables, como; materiales de trabajo y productos de limpieza.
Estructura de Ingresos		Servicio de lavado integral y de salón.
Segmento de cliente		Ejecutivos y empleados, hombres y mujeres de 26 a 49 años que pertenezcan al nivel socioeconómico A y B, con personalidad madura, práctica y racional, con una alta valoración de su tiempo, que trabajen en los distritos de San Borja, Miraflores y San Isidro, y que utilicen un vehículo propio para ir a su centro de labores, que cuenten con un horario de trabajo establecido, lo que los obliga a buscar nuevas formas de optimizar sus tiempos para realizar actividades distintas a las laborales.

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO 8. PLAN COMERCIAL

En el presente capítulo se desarrolla el plan comercial que se ejecutará con la finalidad de atraer al público objetivo y lograr mantener con ellos una relación redituable en el tiempo, es así como este plan comercial incorpora la estrategia de marketing propuesta, la cual se centra en el cliente; y la elaboración de programas de marketing que transmitan nuestro compromiso de atender las necesidades de nuestro público objetivo.

8.1 Mercado objetivo

Nuestro público objetivo son los ejecutivos o empleados que cuenten con auto propio y cumplan con el perfil de adulto joven y adulto, conformados por edades entre los 26 y 49 años, de preferencia que trabajen o residan en los distritos de la denominada Zona 7, según APEIM, los distritos de; La Molina, San Isidro, Surco, San Borja y Miraflores y pertenecientes a un nivel socioeconómico A y B.

8.2 Público objetivo

Para definir el público meta en el cual se encuentran los clientes que valoran los atributos que ofrece el servicio propuesto, se utilizará la estrategia de segmentación de mercados, definida según (Kotler Armstrong, 2017), como la división de un mercado en grupos más pequeños de compradores con necesidades, características o comportamientos diferentes que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing particulares. Para determinar el público al que se atenderá, se utilizan las variables de segmentación detalladas en la **Tabla 8.1**

Tabla 8.1 - Variables de segmentación

VARIABLE DE SEGMENTACIÓN	DESCRIPCIÓN
GEOGRÁFICA	Los consumidores localizados en los distritos de San Isidro, San Borja y Miraflores.
DEMOGRÁFICA	Dirigido a ejecutivos y empleados del NSE A y B, hombres y mujeres, de 26 a 49 años.
PSICOGRÁFICA	Dirigido al público con una personalidad madura, práctica y racional, con una alta valoración de su tiempo. El entorno en que se desenvuelven laboralmente conlleva a que se trasladen a sus centros de trabajo en auto.
CONDUCTUAL	Dirigido a ejecutivos y empleados con horarios de oficina establecidos; lo que limita el tiempo que le dedican a actividades distintas a las laborales, orientándolos a buscar nuevas formas de optimizar sus tiempos.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Se puede definir al público objetivo del presente plan de negocio de la siguiente manera: ejecutivos y empleados del NSE A y B, hombres y mujeres, de 26 a 49 años que trabajen en los distritos de San Isidro, Miraflores y San Borja; y que se trasladan a sus centros de labores en un vehículo propio, además se caracterizan por ser prácticos y con una alta valoración del tiempo a la hora de solicitar servicios, lo que los orienta a buscar nuevas formas de aprovechar su tiempo al máximo.

8.3 Objetivo general

Posicionar la propuesta de servicio de lavado de automóviles como la mejor opción, dirigido a los profesionales del NSE A y B, que laboran en los distritos de San Isidro, Miraflores y San Borja, brindándoles calidad, confianza y practicidad, este último es el principal atributo diferenciador, ofrecido a través de la utilización de un aplicativo móvil para gestionar el recojo y entrega del automóvil, garantizando el monitoreo del servicio en tiempo real.

8.4 Objetivos específicos

- Desarrollar la estrategia de posicionamiento.
- Desarrollo de la mezcla de marketing integrada, definiendo las tácticas de producto, precio, plaza y promoción.
- Determinar indicadores de desempeño que permitan realizar un permanente control de la estrategia de marketing.
- Tener una participación de 2.0% en el primero año, creciendo a una razón de 0.5% por año, hasta alcanzar una participación de 3.5%.

8.5 Estrategia de posicionamiento

Según (Kotler & Armstrong, 2012) el posicionamiento es la forma en que los consumidores definen un producto con base en atributos importantes; es el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia. En ese sentido, “Mr. Autolavado” busca posicionarse como una marca de calidad, confianza y practicidad.

La propuesta enfatiza como atributos diferenciadores de servicio:

- (i) **Calidad:** Se justifica en la utilización de productos de alta calidad como línea Sonax, Buffer y 3M, para el cuidado de vehículos, garantizando la aplicación de productos y accesorios especializados en el mantenimiento y perfecto acabado de cada parte del vehículo. Asimismo, el personal encargado de la atención y ejecución del cuidado del vehículo (proceso de lavado), brindarán un servicio de alta calidad en base al mapa de procesos del servicio que homologa la atención del de “Mr. Autolavado”.
- (ii) **Confianza:** La marca transmitirá la seguridad que busca el público objetivo al que se dirige a través de su programa: “siempre comunicado” que incluye los siguientes servicios:
 - Asignación de Personal: Desde el momento en que se confirma la reserva se asigna el personal encargado de la atención integral del servicio, enviado los datos generales del chofer, personal encargado del cuidado del automóvil (lavado y secado); así como los datos de la persona responsable de brindar asesoría ante cualquier consulta o reclamo.
 - Seguro de responsabilidad frente a terceros: Se contará con un seguro institucional ante la posibilidad de accidentes durante cualquier etapa del servicio (desde el recojo del automóvil hasta su entrega al propietario).
 - Formulario de seguridad: el propietario completará un formulario virtual donde especifique los objetos de valor como laptop, celulares, entre otros; que se encuentren en el vehículo, lo que será corroborado por el personal encargado del recojo del vehículo, sin necesidad que el cliente retire los objetos que pueda tener en su vehículo.
 - Tracking vía App: Le permite al cliente realizar el seguimiento del servicio a través del aplicativo móvil, accediendo a la ubicación de su automóvil en tiempo real desde el lugar en el que se encuentre.

Sin embargo, el principal atributo de la propuesta de negocio corresponde a un diferenciador de canal, identificado como:

- (iii) **Practicidad:** Beneficio expresado en *cómo se vende* el servicio, dónde la característica es brindar una experiencia de facilidad y comodidad en la obtención del servicio, garantizada a través de:
 - Servicio de recojo y entrega del automóvil: El cliente no tendrá la necesidad de invertir su tiempo en trasladarse y esperar por el servicio.
 - Aplicativo móvil: Permite realizar la reserva del servicio, monitoreo y seguimiento del servicio, contar con asesoría ante consultas o reclamos, realizar el pago a través de PayPal, tarjetas de débito o crédito, y obtener recomendaciones personalizadas, todo a través de una plataforma digital amigable y de fácil uso.

8.6 Estrategia comercial

El objetivo es atraer y posicionarnos como una propuesta que atiende las necesidades de calidad, confianza y practicidad del público objetivo identificado, generando una permanente creación de valor.

8.7 Objetivos estratégicos

- Ser reconocida como una marca de confianza.
- Marca con fuerte presencia en las redes sociales.
- Liderazgo tecnológico
- Innovación

8.8 Mix del Marketing

El objetivo es analizar y estudiar el instrumento estratégico y táctico del marketing llamado Marketing Mix, orientado a la ejecución de nuestro plan de negocio, es decir provocar una reacción en el mercado, que permita alcanzar la participación de mercado de los servicios de la empresa (Soriano Soriano, 1991).

La aplicación de este instrumento permitirá aumentar la participación de público objetivo, recurriendo a acciones diseñadas por la mezcla de marketing conformada por cuatro principales componentes: producto, precio, plaza y promoción y dependiendo de los programas y planes usando los componentes en mención, se entregará el valor que se pretende para el cliente.

8.8.1 Estrategia del producto

La estrategia del servicio es ser una empresa de lavado de automóviles dirigido a los profesionales del NSE A y B, el cual contará con un establecimiento estratégicamente ubicado en Surquillo, donde los clientes no tendrán que asistir, porque accederán a la compra del servicio vía plataforma digital, con el cual se brinde el servicio de recojo y entrega de su vehículo desde y hacia la zona que indique el usuario para reducir el tiempo que invierte en esta actividad y se le facilite el acceso a este servicio a través de programaciones flexibles que se adapten a los horarios de oficina, garantizando el monitoreo del servicio en tiempo real.

El servicio contará con el uso de instrumentos y equipos adecuados y la utilización de productos de calidad como la línea de productos Sonax, 3M y Buffer, especiales para el cuidado de vehículos. Con esta idea, se garantiza la aplicación de productos y accesorios especializados en el mantenimiento y perfecto acabado de cada parte del vehículo.

El personal encargado de la atención y ejecución del cuidado del vehículo (proceso de lavado), brindarán un servicio de alta calidad, para lo cual las capacitaciones y supervisión serán de vital importancia.

Con respecto al personal encargado de conducir el auto de los clientes, la selección de choferes, con criterios indispensables, como: años de experiencia, recomendaciones, requisitos y competencias necesarias para brindar al cliente la confianza y seguridad, será rigurosa. Como protección adicional durante el traslado del auto, el seguro de responsabilidad frente a terceros tiene como objetivo proteger económicamente al cliente en caso ocurra un siniestro fortuito, por lo que la empresa garantizará al cliente que en todo momento se protege y vigila su bien.

La ubicación del establecimiento juega un rol importante pues al ofrecer el servicio vía plataforma digital, este estará ubicado en el distrito de Surquillo y la atención será a usuarios de los distritos de San Isidro, Miraflores y San Borja, delimitando a estos últimos por distancia, brindando en todo momento, calidad, confianza y practicidad, siendo este último el principal atributo diferenciador.

Además, el servicio se caracterizará por la calidad de los insumos utilizados, la buena atención, rapidez, puntualidad, garantía de seguridad y confianza.

Los servicios que se ofrecen en el establecimiento de lavado de autos son los siguientes:

- Lavado integral
- Lavado de salón
- Tratamiento de pintura
- Tratamiento cerámico
- Tratamiento de aros
- Tratamiento de lavado de asientos de tela
- Tratamiento de cuero
- Undercoating

Los servicios complementarios relacionados al servicio de lavado del auto que se ofrecerán para atraer a más clientes son los siguientes:

- Llenado de agua del parabrisa
- Presión de neumáticos
- Llenado de gasolina

Los productos relacionados al servicio que se ofrecerán para obtener mayor rentabilidad del negocio son los siguientes:

- Aromatizadores
- Adornos de vehículos

A continuación, se representará el servicio fundamental de nuestro plan de negocio por medio de un modelo llamado Flor del servicio.

Figura 8.1: Modelo de flor del servicio



Fuente: Fundamentos del Marketing (Alvarez, 2019)
Elaboración: Autores de esta tesis

- **Información:** Los usuarios conocerán las características, especificaciones, costos y la forma de adquisición del servicio por medios digitales como la página web y la aplicación (App). Además, una vez aceptado el servicio, se visualizará información de los datos del chofer que irá a recoger el auto, información acerca del estado del

vehículo durante el proceso del servicio, como; el ingreso al establecimiento, lavado, secado & aspirado, encerado y retorno del auto al establecimiento del cliente. Además, el cliente podrá conocer las características y especificaciones del servicio “mediante sitios de Internet, folletos, anuncios, redes sociales, medios de comunicación, etc.” (Alvarez, 2019). Ver Figura 8.2. Ejemplo de la información de los servicios y Figura 8.3. Ejemplo del diseño de la información del conductor y estado del servicio.

- **Consulta:** Las consultas son respondidas a través de redes sociales, como; Instagram, Facebook, LinkedIn. Correo electrónico. Se contará con un teléfono corporativo el cual será publicado vía medios digitales como página web y aplicación. El teléfono corporativo también responderá consultas vía wasap.
- **Toma de pedidos:** La atención de los clientes, se considerará vía página web y aplicación (app). La toma de pedido, también se puede dar de forma presencial, en caso el cliente acuda al mismo establecimiento.
- **Cortesía y hospitalidad:** Uno de los atributos que nos diferenciarán de otros establecimientos es la actitud del personal al momento de atender a los usuarios, demostrando tranquilidad, eficiencia y profesionalismo al momento del proceso de lavado. Para el personal de atención al cliente y el community manager externo a la empresa, se evaluará la paciencia, amabilidad y cortesía cuando interactúa con el cliente.
- **Atención:** El personal será previamente seleccionado y deberá ser especializado en el servicio que dará, además posteriormente será capacitado de acuerdo con los requisitos de calidad que se quieren obtener y evaluado frecuentemente, para tomar acciones correctivas en caso se presenten.
- **Excepciones:** Todos los clientes deberán tener el SOAT activado.
- **Facturación:** El precio total del servicio solicitado por el cliente se visualizará de manera directa a través de una plataforma digital y la aplicación, quedando de manera clara y transparente el costo total del servicio antes de realizar la aceptación de este.
Una factura electrónica será enviada a la casilla de correo electrónico del cliente una vez efectuado el cobro del servicio. Ver Figura 8.4. Ejemplo de diseño del precio total del servicio antes de efectuar la transacción.
- **Pago:** El cliente podrá realizar el pago del importe total por los servicios prestados, usando las plataformas digitales; página web y aplicación, por medio de transacciones bancarias usando tarjetas de débito y crédito. En el caso que clientes acudan al mismo establecimiento, podrán realizar el pago en efectivo.

Figura 8.2. Ejemplo del diseño de la información de los servicios.



Fuente y elaboración: Brandom Studios

Figura 8.3. Ejemplo del diseño de la información del conductor y estado del servicio.



Fuente y elaboración: Brandom Studios

Figura 8.4. Ejemplo de diseño del precio total del servicio antes de efectuar la transacción.



Fuente y elaboración: Brandom Studios

8.8.1.1 La marca

“Una marca tiene que transmitir interacción con los clientes y de preferencia que al escucharla debe recordar el producto y servicios, así como sus beneficios, recordando a tu público porque debe comprar tu servicio en lugar de otros similares” (Gestión.org, 2019).

El nombre de la marca que se propone es “Mr. Autolavado”, nombre que engloba el público objetivo al que queremos acercarnos y ser reconocidos con el uso de “Mr.” cuyo significado en español es la abreviación de la palabra “señor”, “persona respetable y de cierta categoría social” (Real Academia Española, 2019) y “Autolavado”, cuyo significado describe un lavado del auto que parece hacerse solo, sin que el cliente se preocupe o disponga de su tiempo. Los colores usados en el logo son el blanco, que tiene un significado de limpieza y el azul, que dan la sensación de responsabilidad, que es el mensaje que queremos transmitir a los clientes.

En la ilustra en la **Figura 8.5**, se adiciona el diseño del logo de la empresa.

Figura 8.5. Diseño del logo de la empresa.



Fuente y elaboración: Brandom Studios

El nombre y logo de la empresa que se visualiza en las imágenes previas fue presentado durante las sesiones de grupo a un grupo de 11 personas, las cuales validaron su aprobación con comentarios positivos en el 100% de los entrevistados.

8.8.1.2 El eslogan

El slogan seleccionado para el plan de negocio es:

“Autolimpio, andando por ti”

Este eslogan se incluye en las plataformas digitales que usaremos del sistema operativo y de las plataformas webs a usarse para la publicidad como Facebook, correos electrónicos entre otros. La frase es un complemento de la idea que queremos transmitir, transmite que el negocio toma el trabajo de la conducción del auto y espera del servicio de lavado, para luego retornárselo al cliente.

8.8.2 Estrategia de precio

8.8.2.1 Precio base

El precio base será utilizado como mecanismo con doble finalidad; por una parte, mediante un precio ligeramente superior al promedio del sector, se buscará diferenciarse y distanciarse de los principales competidores; mientras que, por otro lado, será utilizado como una herramienta para segmentar, permitiendo que el servicio únicamente sea tomado

por aquellos que se encuentran dispuestos a pagar más para poder obtener calidad, seguridad y practicidad.

Los principales servicios ofertados serán el lavado integral y el lavado de salón, para los cuales se han definido precios unitarios que se detallan en la **Tabla 8.6**.

Tabla 8.6 – Precio unitario por tipo de lavado

Tipo de servicio	Lavado Integral	Lavado de Salón
Precio unitario (S/. / lavado)	S/. 50.00	S/. 200.00

Elaboración: Autores de esta tesis

8.8.2.2 Programa de precios e incentivos a compradores

Con el objetivo de fidelizar a los clientes, se establecerá un plan de bonificaciones por medio del cual, cada vez que el cliente acumule 10 lavados integrales o 2 lavados de salón, podrá acceder a un servicio especializado dentro de las siguientes opciones:

- Tratamiento de pintura a nivel básico.
- Tratamiento cerámico a nivel básico.
- Tratamiento de aros
- Tratamiento de lavado de asientos de tela
- Tratamiento de cuero

De este modo, se puede asegurar que el cliente conozca la calidad de los otros servicios que son ofertados, además, podrá percibir que la inversión que realiza cuando adquiere los servicios de la empresa tienen un beneficio posterior.

8.8.2.3 Programa de oferta a los clientes basado en los precios

Para que la fluctuación de rentabilidad sea estable, se realizará un programa de ofertas a los clientes, basados en los precios de los servicios, con el objetivo de adaptación de las condiciones del mercado por estacionalidades y fechas especiales.

8.8.2.4 Condiciones de pago

Las condiciones de pago indican como el servicio ofrecido va a ser pagado por el cliente. Los pagos serán efectuados mediante las siguientes condiciones:

- Pago al contado: el servicio contratado será pagado al momento de escoger el servicio.

Sobre los medios de pago que serán utilizados para prestar los servicios, a través del aplicativo móvil se podrá acceder y escoger el medio de pago; entre los más frecuentes se tiene el cargo en cuenta de ahorros mediante una tarjeta de débito y cargo con tarjeta de crédito

8.8.3 Estrategia de Plaza

Las operaciones de compraventa los cuales consisten en visualización de producto, solicitud de cliente, atención de solicitud, confirmación del servicio, inicio de traslado del chofer, llegada del chofer, traslado del auto, llegada del auto al establecimiento, finalización del servicio de lavado, traslado del auto y entrega del auto, se realizarán a través de un sistema operativo de la plataforma digital.

Con la plataforma digital, es de fácil seleccionar las opciones de los servicios y productos ofrecidos, estos son descritos en cuanto a características, precios, condiciones e información importante para tomar en cuenta antes de obtener el servicio. Una vez elegido el producto y/o servicios, se enviará la solicitud al establecimiento, el cual indicará el tiempo de llegada del chofer, en caso de aceptación por parte del cliente, se confirma el servicio con el pago de este a través de tarjeta de crédito o débito. Luego, se asigna los datos generales del chofer y la persona responsable de brindar asesoría ante cualquier consulta o reclamo y se da inicio al recojo del vehículo.

A través del uso de la plataforma digital, el cliente recibirá una notificación en su sistema operativo con la finalidad que el cliente pueda realizar el seguimiento de su bien, en los siguientes procesos:

- Chofer al volante.
- Notificación de llegada del chofer
- Ingreso del auto al establecimiento
- Lavado
- Secado y aspirado
- Encerado
- Retorno
- Notificación de llegada del auto al establecimiento indicado por el cliente.

La geolocalización se visualiza en el sistema operativo en todo momento, por lo que el cliente tiene conocimiento de la ubicación de su vehículo.

Para la delimitación de las zonas de atención, el establecimiento es ubicado en una zona estratégica de Surquillo donde el costo de terreno es menor y porque reúne características apropiadas para atender a clientes de ese distrito y de los distritos colindantes de San Isidro, San Borja y Miraflores, los cuales tienen alta demanda del servicio, poder adquisitivo y son próximos y de fácil acceso desde el distrito de Surquillo, considerando que un servicio de recojo o entrega puede durar desde 5 a 20 minutos como máximo.

Con el objetivo de generar mayor oportunidad de compra, dentro de las instalaciones, está habilitada una sala de espera ambientada para recibir algún cliente o en caso se requiera contar con el servicio de lavado sin el servicio de recojo de su auto.

8.8.4 Estrategia de promoción

Como parte de la estrategia de promoción, “para dar a conocer nuestros servicios y productos es necesario informar las ventajas competitivas que ofrecemos con el fin de provocar la inducción de compra en los consumidores, por lo que plantearemos actividades de emisión de mensajes con ese objetivo” (Soriano Soriano, 1991).

En el presente plan de negocio se considera aplicar publicidad de introducción al mercado, donde realizaremos actividades para dar a conocer nuestro servicio y explicar las características del servicio que ofrecemos y luego entraremos a la relación de confianza con los clientes y fidelización.

8.8.4.1 Primera etapa: Atracción

En la primera etapa, el objetivo es que el cliente conozca la marca (Mr. Autolavado) y quiere usarlo, para ello una agencia de publicidad se encargará de lo siguiente:

- Diseño de la página web
- Diseño del aplicativo (App)
- Diseño de logo y slogan
- Colocar un community manager para redes sociales.

- Video corto de la idea de negocio y sus ventajas, para colocarlo en la página web y el aplicativo.

El community manager estará encargado de diseñar y administrar la cuenta de la empresa. Contar con esta persona es de vital importancia ya que se encargará de administrar uno de los tipos de marketing online, más baratos y rentables, además de la ventaja de obtener retroalimentación de los mismos clientes a tiempo real.

Las funciones del community manager serán las siguientes:

- Actualizar y administrar las acciones del marketing digital, brindando en todo momento marketing de contenido, que puede consistir en noticias, insights, información interesante “para atraer, adquirir y llamar la atención del público objetivo con el propósito de impulsarles a ser futuros clientes” (Lucas García, 2019) en las redes sociales como Facebook, Instagram, otros.
- Incrementar el número de visitantes y seguidores de las redes sociales.
- Interactuar con los usuarios de redes sociales.

8.8.4.2 Segunda etapa: Conversión

Una vez que tienes la atención de varios usuarios identificados como público meta, se empezará la estrategia de promoción introduciendo nuestro servicio con promociones del servicio y productos de la tienda por la etapa de inauguración. Además, se identificará a clientes para escribirles mensajes por redes sociales y e-mails.

8.8.4.3 Tercera etapa: Cierre

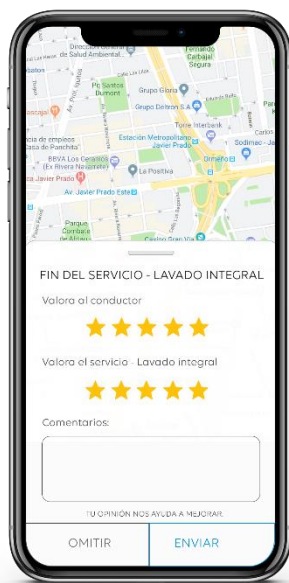
Una vez que tengamos a los clientes atentos, informados e identificados, se envía información promocional por etapa de inauguración y más fuerza de publicidad digital, como información de videos o beneficios del servicio, para inducir a que el usuario que pertenece al público meta y está interesado, pueda llegar a realizar la compra del servicio.

8.8.4.4 Cuarta etapa: Fidelización

Una encuesta será llenada por el cliente al finalizar el servicio de lavado de su auto, para ver el nivel de satisfacción de este y obtener retroalimentación, según se puede observar en la **Figura 8.1 - Valorización del servicio**Figura 8.1, además se le podrá dar productos complementarios con descuentos o indicar que, por cada número de compras del

servicio, tiene la opción al canje gratuito de uno de ellos, con la finalidad de que sepa esta información y pueda volver a comprar en un corto plazo y recomiende el servicio a sus conocidos. A través de la data obtenida en el aplicativo y página web, se enviará e-mails personalizados con ofertas los clientes, basados con el objetivo de adaptación de las condiciones del mercado por estacionalidades y fechas especiales.

Figura 8.1 - Valorización del servicio



Fuente y elaboración: Brandom Studios

8.9 Presupuesto del plan comercial y cronograma de actividades

Se elabora un cronograma de actividades proyectado por 10 años desde el inicio del negocio como se ilustra en el **Tabla 8.7**.

Tabla 8.7 – Presupuesto del plan comercial y cronograma de actividades

PARTIDAS			AÑO 1				TOTAL
GASTOS PROMOCIÓN	Cantidad	Costo	T1	T2	T3	T4	PRESUPUESTO
TOTAL							82,928
Inversión inicial							62,213
Diseño página web (diseño de sistema operativo)	1	57212.8	X				57,213
Diseño y sistema operativo de app ANDROID	1		X				
Diseño y sistema operativo de app IOS	1		X				
Letrero publicitario en instalación	1	4000	X				4,000
Activación de cuentas en redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn)	1	1000	X				1,000
Inversión recurrente							20,715
Mantenimiento del letrero publicitario en instalación	1	200	X				200
Uniformes	1	400	X				400
Sesión de fotos	1	600	X				600
Folletos / Brochures / Volantes / Afiches	1	800	X				800
Merchandising (llaveros, obsequios, manual propietario, otros)	1	700	X				700
Roll screen	1	500	X				500
Hosting y dominio de la página web	1	660		X	X	X	660
Correos masivos	4	100	X	X	X	X	400
Publicidad en revistas	1	760	X				760
Mailing Directo	3	165		X	X	X	495
Provisiones	4	400	X	X	X	X	1,600
Gastos de Personal Promoción							
Community manager (Facebook, Google, LinkedIn, Instagram)	4	3400	X	X	X	X	13,600








Fuente: Autores de esta tesis
Elaboración: Autores de esta tesis

8.10 Viaje de la experiencia del cliente a través del uso del aplicativo

El “viaje del cliente”, es una herramienta de Marketing que permite analizar que ocurre en la mente del cliente, en cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa el cliente desde un punto a otro cuando ofrecemos nuestro servicio. (IEBSchool, 2019).











Mediante el siguiente mapa de viaje de experiencia del cliente, hemos visualizado la experiencia del cliente al interactuar con el servicio de lavado de vehículos de la empresa Mr. Autolavado.

Tabla 8.8 – Viaje de experiencia del cliente. Proceso preventa del servicio.

Momento	Ingreso a la plataforma digital (APP o página web)	Selección del servicio	Selección de cita	Pago del servicio
Punto de contacto	APP o página web			
¿Qué espera?	Plataforma digital amigable. Facilidad, rapidez y practicidad en registro de usuario. Información clara.	Presentación de los servicios. Descripción y precios claros.	Facil selección de fecha y hora. Disponibilidad.	Fácil registro de tarjeta de crédito.
¿Qué recibe?	Plataforma digital amigable, facilidad, rapidez y practicidad. Información clara pero siente dudas de confianza y del servicio.	Presentación de los servicios. Descripción y precios claros.	Facil selección de fecha y hora. Disponibilidad.	Fácil registro de tarjeta de crédito.
				
				
				







Fuente: Autores de esta tesis
Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 8.9. – Viaje de experiencia del cliente. Proceso de venta del servicio

Momento	Inicio del servicio	Llegada del chofer	Recojo de vehículo.	Desplazamiento del vehículo hacia el centro de lavado.	Servicio de lavado	Retorno del vehículo.	Entrega del vehículo.
Punto de contacto	App o página web	App o página web	Chofer	App o página web	App o página web	App o página web	Chofer
¿Qué espera?	Mensaje de bienvenida. Recorrido del chofer sin contratiempos.	Notificación de llegada del chofer. Llamada del chofer. Saludo cordial.	Amabilidad de chofer.	Geolocalización durante el trayecto.	Notificación de estado de vehículo. Rapidez.	Notificación de retorno de vehículo. Geolocalización durante el trayecto.	Notificación de llegada de su vehículo. Vehículo en excelente estado.
¿Qué recibe?	Mensaje de bienvenida. Recorrido del chofer sin contratiempos.	Notificación de llegada del chofer. Llamada del chofer. Saludo cordial.	Amabilidad de chofer.	Geolocalización en todo momento.	Notificación de estado de vehículo. Rapidez.	Notificación de retorno de vehículo. Geolocalización durante el trayecto.	Notificación de llegada de su vehículo. Vehículo en excelente estado.
							
							
							

Fuente: Autores de esta tesis
Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 8.10. – Viaje de experiencia del cliente. Proceso de posventa del servicio

Momento	Cliente tiene dudas acerca del servicio.	Cliente durante la entrega no encuentra el servicio conforme	Cliente durante la entrega no encuentra el servicio conforme
Punto de contacto	App, página web o teléfono.	Establecimiento físico.	App, página web o teléfono.
¿Qué espera?	Atención rápida. Que lo entiendan y brinden soluciones	Que le devuelvan el dinero o que le brinden una solución.	Que le devuelvan el dinero o que le brinden una solución.
¿Qué recibe?	Información acertada sobre proceso. Amabilidad.	Saludo cordial, atención rápida y la mejor solución.	Saludo cordial, atención rápida y la mejor solución.
			
			
			

Fuente: Autores de esta tesis
Elaboración: Autores de esta tesis

El análisis de los elementos esenciales requeridos por los clientes, en cada una de las etapas: preventa, venta y postventa, nos permite enfocarnos en satisfacer las necesidades y cumplir con las expectativas de cada interacción, despertando emociones positivas en el viaje del cliente durante todo el proceso de compra, buscando a su vez, nuevas formas de superar sus expectativas debido a la información que se recabará con los indicadores del plan comercial y análisis de data, las evaluaciones de satisfacción del cliente y la mejora en las políticas de la organización.

8.11 Indicadores de desempeño

En la **Tabla 8.2**, se muestra la descripción, indicadores y objetivos del plan comercial.

Tabla 8.2 – Indicadores del plan comercial

Descripción	Indicadores	Objetivos
Tasa de venta por aplicativo y página web.	(Número total de órdenes de compra vía App / Número total de compras) *100% (Número total de órdenes de compra vía página web / Número total de compras) *100%	Ver la plataforma digital más usada. Determinar la eficiencia de la plataforma digital más usada.
Administración de las redes sociales a través de un community manager.	% crecimiento del número de seguidores en Facebook por mes % crecimiento del número del número de seguidores en Instagram por mes % crecimiento del número de seguidores en LinkedIn por mes % crecimiento del número de likes. en Facebook por mes % crecimiento del número de likes. en Instagram por mes	Aumentar el tráfico web y publicidad de los servicios y productos que ofrece la empresa.

	% crecimiento del número de seguidores en LinkedIn por mes	
Satisfacción del cliente	%Clientes que se sienten satisfecho con el servicio	Satisfacción de cliente Fidelización.
Reclamos y quejas de los clientes y su atención	(Número de reclamos atendidos en un periodo/ (Total de clientes atendidos en el mismo periodo) *100%	Acciones de mejora continua. Retroalimentación.

Fuente: Autores de esta tesis
Elaboración: Autores de esta tesis

8.12 Conclusiones

- Se puede definir al público objetivo del presente plan de negocio como los ejecutivos y empleados del NSE A y B, hombres y mujeres, de 26 a 49 años que trabajan en los distritos de San Isidro, Miraflores y San Borja; y que se trasladan a sus centros de labores en un vehículo propio, además se caracterizan por ser prácticos y con una alta valoración del tiempo a la hora de solicitar servicios, lo que los orienta a buscar nuevas formas de aprovechar su tiempo al máximo. El público meta identificado pone de manifiesto la necesidad de utilizar una estrategia de marketing concentrado, con la finalidad de obtener la mayor participación posible en el segmento de mercado seleccionado.
- La estrategia de posicionamiento se enfatiza como atributos diferenciados del servicio, la calidad, la confianza y finalmente un atributo diferenciador de canal que actualmente no existe en el mercado, identificado como **practicidad**, donde la característica es brindar una experiencia de facilidad y comodidad en la obtención del servicio, reduciendo el tiempo que un usuario de servicio de lavado destina para lavar su auto.
- La estrategia de producto se centra en la calidad de un acabado prolijo y una atención orientada hacia cliente, para lo cual se ha determinado protocolos en cada etapa de proceso, desde la selección del personal, los equipos y materiales hasta las capacitaciones y supervisión de cada etapa.
- La estrategia de precio será utilizada como mecanismo de doble finalidad, por una parte, un precio ligeramente superior al mercado busca diferenciarse y obtener una distancia de los principales competidores y al mismo tiempo, sirve para obtener un margen que permitirá ofrecer programa de ofertas a los clientes, acceder a insumos de calidad, seleccionar y capacitar al personal de la empresa.
- El enfoque de la estrategia de plaza de ofrecer un canal con un sistema operativo integrado con una plataforma digital que contenga desde el registro del cliente, hasta la finalización del servicio con opción de seguimiento a tiempo real, conlleva a que se ofrezca una opción que actualmente no hay en el mercado y ofrece al cliente un canal seguro, eficaz donde la información es clara y recibir una retroalimentación al momento.
- Las acciones de marketing digital en manos de especialistas de estrategia de promoción ofrecen una introducción adecuada del negocio a clientes que cumplan con las características del público objetivo descrito, con el propósito de atraerlos a través de las diferentes herramientas de tráfico de contenido.
- Con los indicadores de desempeño se permite obtener información acerca del desenvolvimiento del impacto y el avance de la participación de mercado que queremos llegar.

CAPÍTULO 9. PLAN OPERATIVO

El plan operativo define aquellos procesos operativos importantes de la empresa, lo que ayudara a crear una gran experiencia para los clientes. Se pondrá mayor énfasis en la ubicación del establecimiento, la logística tanto de recojo como entrega de los autos, las compras de insumos, los equipos necesarios, la infraestructura y distribución de la capacidad instalada, así como los costos asociados a los mismos.

9.1 Objetivos

El plan operativo nos permite establecer la gestión de procesos que se realizará para llevar a cabo el negocio de acuerdo con la estrategia definida por la empresa. En ese contexto, se han determinado como objetivos:

- Identificar y describir la cadena de valor del negocio propuesto en línea con los factores críticos de éxito previamente analizados.
- Definir los procesos operativos del negocio propuesto, identificando los procesos de mayor relevancia.
- Definir las características de la empresa a nivel organizacional y funcional.
- Determinar los indicadores de control que permiten realizar el seguimiento del cumplimiento de metas.
- Establecer los presupuestos de inversión y operaciones requeridos para garantizar la operatividad del negocio propuesto.

9.2 Cadena de valor

Porter presenta el concepto de cadena de valor, con la finalidad de identificar las actividades que generan el valor que la empresa desea sea percibido por los clientes y justifique un pago adicional por el producto o servicio que brindan (Benitez Cudas, 2012). En la **Figura 9.1**, se presenta la cadena de valor desarrollada para la implementación del plan de negocio propuesto, que permite realizar un análisis del ambiente interno de la organización.

Figura 9.1 - Cadena de Valor



Elaboración: Autores de esta tesis

De la cadena de valor que se presenta, se observa la agrupación de las actividades de la organización en primarias y de apoyo, según el siguiente detalle:

Actividades Primarias:

- **Abastecimiento:** Una de las principales acciones que garantizan el atributo de calidad del servicio propuesto, se fundamenta en la utilización de insumos reconocidos en el mercado por su prestigio, es así como el abastecimiento de insumos SONAX, adquiere importancia para llevar a cabo un servicio de calidad que pone de manifiesto el interés por el cuidado del vehículo de los clientes que adquieren el servicio. La actividad de abastecimiento incluye el contrato marco de compra con esta empresa proveedora, así como el control del inventario de insumos y equipos requeridos.
- **Operaciones:** Esta es la actividad donde se concentra la mayor utilización de los activos de capital y humanos de la organización. Involucra las siguientes funciones:
 - Proceso: Se cuenta con un flujo de procesos para la realización de cada tipo de servicio de lavado que se ofrece, el cual deberá ser seguido por el personal asignado a cada servicio. Así mismo, la distribución de las instalaciones facilita el proceso de lavado con la finalidad de reducir tiempos, utilizando la capacidad máxima, se propone contar con personal capitado para cada una de las actividades principales del servicio, como lavado integral y lavado de salón.
 - Capacidad Instalada: Actualmente se observa que los servicios de lavado presentan mayor demanda en los horarios de 5pm a 9pm y los fines de semana en las mañanas, lo que evidencia que no se aprovecha al máximo la capacidad instalada de estos establecimientos. La presente propuesta de negocio se orienta a alcanzar una alta utilización de la capacidad, gracias a su servicio de recojo y entrega del automóvil, que promueve la realización del lavado de automóvil en horarios de oficina,

buscando que la utilización de la capacidad instalada sea una variable estratégica frente a la competencia.

- Fuerza laboral: Desde la confirmación del servicio, se asignará al equipo encargado de realizar las tareas de lavado y secado del automóvil, el cual seguirá los pasos establecidos para el cumplimiento de los procesos determinados por la empresa para cada tipo de servicio, garantizando la prolijidad que se busca transmitir al cliente. Para el desarrollo de las actividades de operación se cuentan con:
 - Personal de limpieza: operarios especializados que se dedican a brindar el servicio de lavado.
 - Choferes: personal asignado para el recojo y entrega del vehículo: será el único miembro de la organización responsable de tener un contacto directo con los clientes, por lo que deberá cumplir cabalmente con el manual de atención. Se contará con choferes capacitados en el manejo de vehículos de alta gama, corroborando no solo su documentación y experiencia, sino también realizando una prueba de manejo. Así mismo, deberán conocer todo el proceso del servicio de lavado ofrecido, para poder responder cualquier inquietud del cliente.
 - Supervisores: encargados de la asignación de turnos, maximizando la utilización de la capacidad de las instalaciones y evitando demoras que excedan el tiempo óptimo de atención.
- Equipos e Infraestructura: los equipos serán de la marca KARCHER, que cuenta con reconocimiento mundial. La infraestructura, considera las características del terreno (ubicación, geometría, pendiente) y los trabajos de implementación del local, así como su distribución.
- **Marketing:** Actividad de vital importancia para mantener la continuidad del negocio y alcanzar su visión. Las principales funciones que realiza son:
 - Análisis de los clientes: Constante evaluación de las necesidades de los clientes, con la finalidad no solo de atender esta necesidad, sino de identificarla con antelación, para lo cual se realizará un análisis del historial de compras (realizado por un community manager), que permite identificar perfiles, buscando alcanzar la experiencia de venta personalizada.
 - Venta: La preocupación no solo es por vender, sino el *cómo* se vende, si bien el negocio plantea como canal de venta una plataforma digital en la cual no hay interacción humana, se busca que la plataforma sea lo suficientemente amigable y práctica como para permitir alcanzar una experiencia de permanencia, es decir, busca brindarle al usuario información que no se limite solo a tomar el servicio, sino que haya información de interés para el consumidor, es así como se plantea asesorar al cliente cada vez que ingrese al aplicativo, informándole el tipo de lavado que le corresponde adquirir de acuerdo al historial de compras, la finalidad siempre es cuidar el automóvil y el tiempo de nuestro cliente.

- Planeación de servicio: Basado en el constante desarrollo del servicio, con la finalidad de mantener el valor de ser pioneros. A través de esta actividad se busca establecer la estrategia de posicionamiento de marca y servicio, definir garantías y definir las características y atributos que se brindarán. Se plantea la utilización de técnicas de prueba, evitando invertir esfuerzos y dinero en métodos ineficaces de marketing, o lanzar servicios complementarios poco atractivos para los clientes.
- **Servicios:**
 - Garantías que brindaremos y que se sustentan en la contratación de una póliza de seguros de responsabilidad frente a terceros, en el caso de cualquier accidente durante el traslado del vehículo o la realización del servicio de lavado, evitando que se active la póliza del cliente, siendo la empresa totalmente responsable de cualquier siniestro. En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se describen las condiciones de la póliza a contratar, de acuerdo las conversaciones con la empresa Jefsa Seguros, bróker consultado. Cabe indicar que para la simulación del flujo de caja se está considerando la cotización más cara, la cual fue brindada por La Positiva Seguros (detallada en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).
 - Complementariamente, se brindará un servicio de Postventa, que atenderá las sugerencias y reclamos que realicen los clientes, estas serán canalizadas en su totalidad a través del aplicativo móvil, la respuesta será inmediata.

Complementariamente, se brindará un servicio de Postventa, que atenderá las sugerencias y reclamos que realicen los clientes, estas serán canalizadas en su totalidad a través del aplicativo móvil, la respuesta será inmediata.

Actividades de Apoyo

- **Infraestructura de la empresa:** Los encargados de la planeación tienen la capacidad de alinear la estratégica para un futuro, garantizando que la empresa mantenga una posición pionera e innovadora en el mercado. Así mismo, la organización implementará dentro de esta actividad la instauración de la cultura organizacional de clan que garantice una comunicación horizontal, con la finalidad de fomentar la participación de todos los miembros de la organización en mejorar el servicio que se brinda. Se fomenta la creatividad e innovación, así como la libertad de ideas y sugerencias.
- **Gestión de Recursos Humanos:** Es común la rotación y ausentismo en este tipo de negocios, debido a la falta de especialización, por lo que la propuesta contrarresta esta desventaja, con un adecuado sistema de remuneraciones, programas de salud e igualdad de oportunidades, implementando capacitaciones periódicas. Se conocen

todos los beneficios laborales de acuerdo con Ley, incluso la posibilidad de recibir utilidades.

- **Desarrollo de Tecnología:** El apoyo de las herramientas de tecnología es fundamental para que las actividades principales se lleven a cabo con éxito. Para lograr los objetivos establecidos con éxito se contará con plataformas digitales de atención: aplicativo móvil y página web.

9.3 Proceso operativo del servicio

La presente propuesta de negocios busca optimizar al máximo la utilización de su capacidad instalada en base a un eficiente flujo de operaciones que incluye 4 procesos definidos como: solicitud del servicio, recojo del vehículo, lavado del vehículo, y entrega del vehículo.

Figura 9.2 - Proceso Operativos del Negocio propuesto

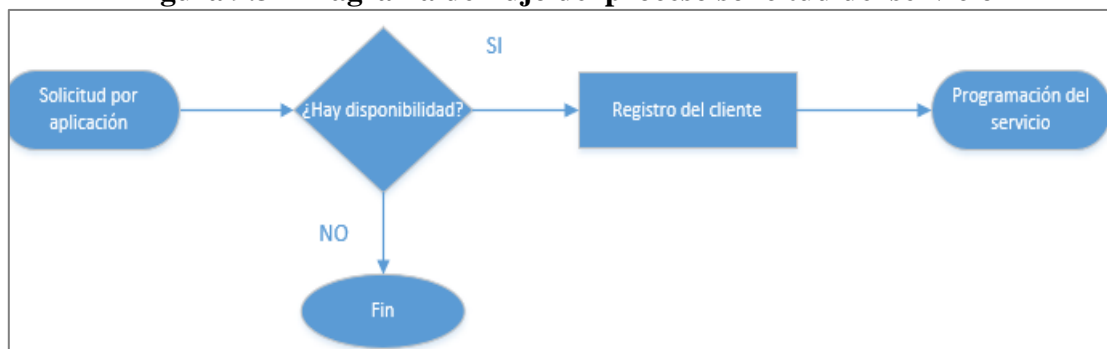


Elaboración: Autores de esta tesis

9.3.1 Procesos de solicitud de servicio

Corresponde a la solicitud inicial que realiza el cliente para programar un servicio de lavado en el establecimiento, en base a la disponibilidad de recojo y entrega del vehículo, para así confirmar la programación del servicio. En la **Figura 9.3** se muestra el flujo del proceso.

Figura 9.3 - Diagrama de flujo del proceso solicitud del servicio



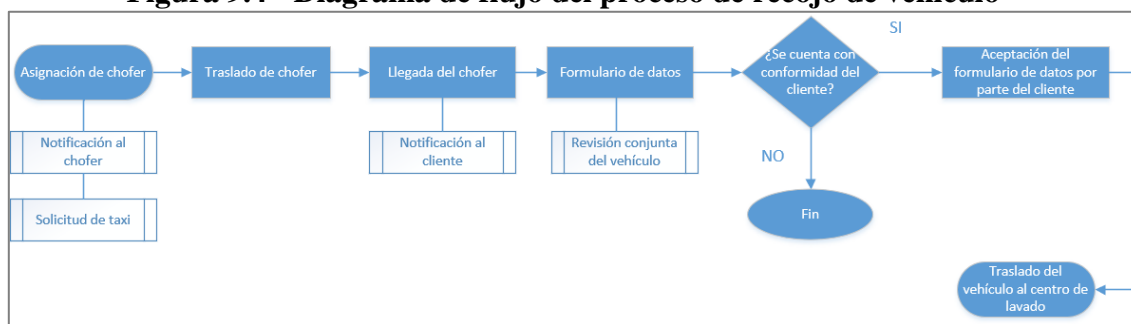
Elaboración: Autores de esta tesis

Al aceptar el servicio y quedar este programado, el cliente se compromete a cumplir con la entrega y recepción del vehículo en el lugar y hora indicados. Así mismo, en caso de no encontrarse en el lugar y hora indicados para el recojo del vehículo, se procede a cancelar el servicio después de un lapso de 5 minutos, ejecutándose un cargo de S/ 13.0 por el traslado realizado.

9.3.2 Proceso para el recojo del automóvil

Este proceso permite asignar al chofer encargado de realizar el servicio de recojo del vehículo en el lugar especificado por el cliente, cumpliendo con el llenado del formulario de datos (¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.), obteniendo la conformidad del cliente para proceder al traslado del vehículo al establecimiento de lavado. En la **Figura 9.4** muestra el flujo del proceso.

Figura 9.4 - Diagrama de flujo del proceso de recojo de vehículo



9.3.3 Proceso del servicio de lavado

Proceso que consiste en la limpieza exterior e interior del vehículo, cumpliendo con los estándares de calidad que esperan los clientes, así como la promesa del tiempo de atención de los servicios de lavado de integral y lavado de salón, que son los servicios más demandados por los clientes. En la **Figura 9.5** y en la **Figura 9.6** se muestran los flujos de los procesos de lavado de salón e integral, respectivamente.

Figura 9.5 - Diagrama de flujo del proceso de lavado para el servicio de salón

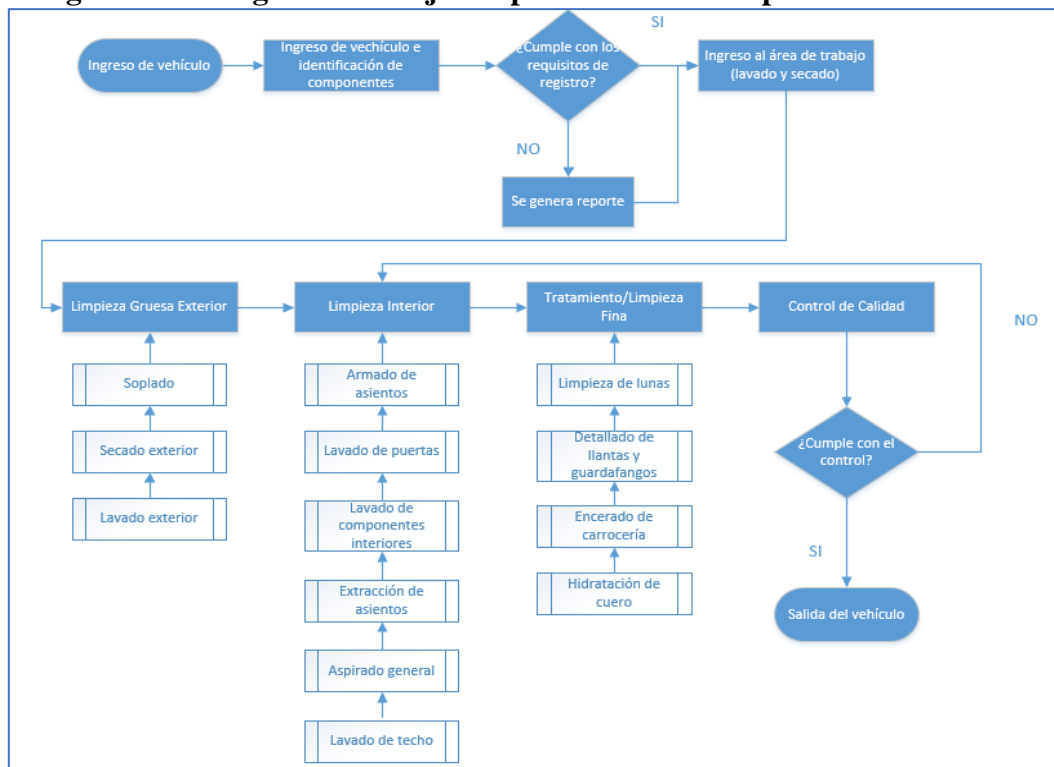
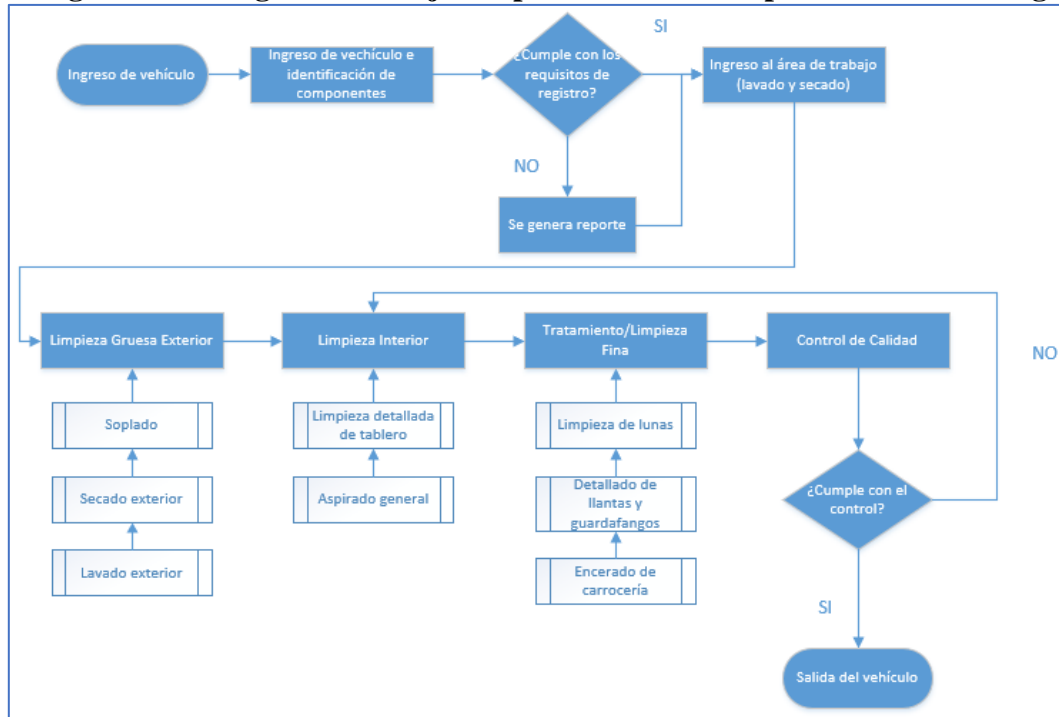


Figura 9.6 - Diagrama de flujo del proceso de lavado para el servicio integral



Elaboración: Autores de esta tesis

Se sabe que los clientes que contratarán los servicios de lavado (integral y salón) lo harán por razones i) de tiempo, haciendo un mejor uso de este recurso, al destinarlo en actividades de recreación; y ii) de calidad, reconocen que pagar por la realización de estos servicios les generará un mejor resultado que el obtenido al realizarlo personalmente o contratar el servicio que es ofrecido informalmente. Es así como se identifica la necesidad de realizar este proceso en el menor tiempo, pero con un alto nivel de especialización y detalle, que garanticen la plena satisfacción del cliente. En línea con lo indicado, y de acuerdo con información recopilada de las entrevistas a profundidad realizadas a expertos en este negocio, se conoce y validó, que el proceso de los servicios de lavado integral y lavado de salón pueden realizarse hasta en un tiempo mínimo de 30 minutos y 120 minutos respectivamente, siempre y cuando sea realizado por una persona con categoría de experto/detallista. En esta línea, a continuación, en la **Tabla 9.1** y la **Tabla 9.2** se presenta el detalle de las actividades que se deben realizar para completar los Servicios de lavado integral y lavado de salón, detallando el personal encargado de cada tarea y el tiempo máximo requerido para la culminación de cada actividad de estos procesos.

Tabla 9.1 - Servicio de Lavado Integral – Actividades

Nº de Actividad	Actividad	Patio de maniobras	Area de trabajo (Lavado y Secado)	Tiempos (minutos)	Chofer	Supervisor	Lavador 1
1	Ingreso del vehículo	x		1	x		
2	Recepción de los datos del vehículo	x		5		x	
3	Ingreso al área de lavado exterior		x	1	x		
4	Lavado exterior		x	7			x
5	Secado exterior		x	3			x
6	Soplado		x	3			x
7	Aspirado general		x	8			x
8	Limpieza detallada de tablero		x	5			x
9	Encerado de carrocería		x	8			x
10	Detallado de llantas y guardafango		x	3			x
11	Limpieza de lunas		x	2		x	
12	Control de calidad			1		x	
13	Salida del vehículo			1	x		
Total				48			

Elaboración: Autores de esta tesis

En la **Tabla 9.1** se identifica como actividades críticas: i) aspirado general y ii) encerado de carrocería, porque el cliente busca una limpieza detallada en el interior de su vehículo, mientras en el exterior la aplicación de protección para la pintura de carrocería, que repele el agua, alargando el periodo de vida de la pintura.

Tabla 9.2 - Servicio de Lavado de Salón – Actividades

Nº de Actividad	Actividad	Patio de maniobras	Area de trabajo (Lavado y Secado)	Tiempos (minutos)		Observación	Chofer	Supervisor	Lavador Experto
				Auto con asiento de tela	Auto con asiento de cuero				
1	Ingreso del vehículo	x		1	1		x		
2	Recepción de los datos del vehículo	x		5	5			x	
3	Ingreso al área de trabajo (lavado y secado)		x	1	1		x		x
4	Lavado exterior		x	15	15				x
5	Secado exterior		x	5	5				x
6	Soplado		x	10	10				x
7	Lavado de techo		x	18	18				x
8	Aspirado general		x	2	2				x
9	Extracción de asientos		x	8	8				x
10	Lavado de asientos		x	25	10				x
11	Lavado de alfombra		x	15	15				x
12	Lavado de puertas		x	16	16				x
13	Lavado de cinturón de seguridad		x	8	8				x
14	Limpieza detallada de tablero		x	5	5				x
15	Armado de asientos		x	8	8				x
16	Secado de interior (*)		x	15	30				x
17	Hidratación de cuero		x	No aplica	5	Actividades realizadas en simultaneo			x
18	Encerado de carrocería		x	10	10				x
19	Detallado de llantas y guardafango		x	5	5				x
20	Limpieza de lunas		x	2	2				x
21	Control de calidad		x	2	2			x	
22	Salida del vehículo	x		1	1		x		
Total				160	160				

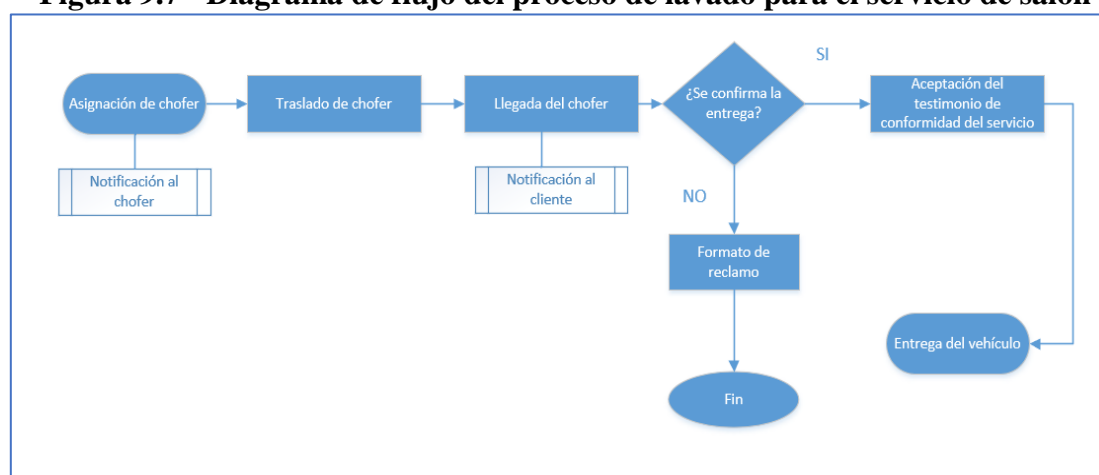
Elaboración: Autores de esta tesis

En la **Tabla 9.2** se identifica como actividades críticas: i) lavado de techo y ii) lavado de asientos, porque es el área más expuesta y suele tener alguna mancha u olor profundo que exige la realización del lavado de salón.

9.3.4 Proceso de entrega de vehículo

La entrega del vehículo está a cargo del chofer designado, quien deberá solicitar al cliente la conformidad del servicio y de la entrega del vehículo, para dar por concluido el servicio contratado. En caso, el cliente este en desacuerdo con el servicio ofrecido, deberá completar a través del aplicativo el formato de reclamo o queja, que será atendida dentro del día (tiempo estipulado 24 horas). En la **Figura 9.7** se muestra el flujo del proceso.

Figura 9.7 - Diagrama de flujo del proceso de lavado para el servicio de salón



Elaboración: Autores de esta tesis

En el supuesto, que el cliente no se encuentre en el lugar y horario indicados para la entrega del vehículo, se cobrará una tarifa plana de S/ 12.5 por cada 30 minutos de espera. Esta tarifa, cubre el tiempo del chofer calculado en función a su sueldo básico, así como, el costo del parqueo donde esperara el chofer la comunicación del cliente.

9.4 Procesos clave

En la propuesta de negocio se identifica como proceso operativo clave el proceso de lavado. Realizar este proceso para los servicios de lavado integral y lavado de salón en los tiempos descritos para cada actividad, se logra como consecuencia de la contratación de operarios especializados (expertos), es decir, se contará con 10 lavadores/detallistas

considerados en el mercado como expertos. Tradicionalmente este personal supervisa la labor de los operarios de nivel básico y nivel medio⁶, encargándose a su vez de las actividades clave de cada servicio ofrecido. Sin embargo, la propuesta de negocio busca alcanzar una mejor eficiencia en tiempos y aprovechamiento de capacidad instalada, en base a la contratación de personal experto, capaz de realizar los procesos correspondientes a los servicios de lavado integral y lavado de salón en un menor tiempo al promedio real de la competencia.

Adicionalmente, se identifica como proceso clave la actividad de recojo y retorno del vehículo, el cual deberá ser realizado por choferes expertos y con un buen récord de manejo (sin papeletas), que garantice que el automóvil será recogido y entregado sin observaciones y/o daños.

A continuación, la **Tabla 9.3** se procede con la descripción general de las actividades correspondientes a los procesos de Lavado de Salón y Lavado Integral:

Tabla 9.3 - Descripción de las actividades generales de los procesos de Lavado de Salón y Lavado Integral.

Actividades	Descripción
Lavado exterior	Inicia con el lavado con agua a presión utilizando hidrolavadora, para luego aplicar champú mezclado en una máquina de alta presión llamada shampunera. Luego se procede a lavar los aros con detergente para eliminar los residuos de grasa y aceite.
Secado exterior	Se utiliza paño 3M absorbente, especial para el secado de la pintura, evitándose rayaduras.
Soplado	Se utiliza una máquina denominada sopladora, que permite expulsar el agua de los recovecos como rendijas (faros, puertas y lunas), logo, placa y retrovisores.
Lavado de techos	Proceso de lavado a mano utilizando un limpiador de tapiz y microfibra para evitar descolgar el cobertor del techo.
Extracción de asientos	Dependerá de si los asientos son eléctricos o manuales. Asientos eléctricos son extraídos para

⁶ Operarios de nivel básico y nivel medio: De acuerdo con las entrevistas realizadas a expertos del negocio, se cataloga como operario de nivel básico a la persona con menos de 1 año de experiencia, mientras los operarios de nivel medio son aquellos que tienen entre 1 y 2 años de experiencia.

	luego cubrir los conectores evitando cualquier contacto con el líquido limpiador. Asientos manuales, solo se extraen.
Aspirado general	se utiliza la aspiradora para retirar el excedente de arena de los asientos, alfombra y maletera.
Lavado de alfombra	Se utiliza el torneador, que contiene un recipiente donde se coloca el líquido limpia tapiz, para luego expulsar el líquido limpiador con alta presión (pistola de aire).
Lavado de asientos	Para asientos de tela, se utiliza la máquina lava aspiradora de líquido limpia tapiz (Puzzi), se complementa con la utilización de escobilla. Para asientos de cuero, se utiliza el limpiador de tapiz y escobilla para la limpieza de las costuras. En caso de asientos claros, se utilizaría el limpiador tapiz y esponjas borradoras en caso de manchas específicas.
Lavado de puertas	Se utiliza el torneador y la escobilla para la extracción de la suciedad, y luego se utiliza la microfibra para retirar los excedentes de suciedad y/o químicos.
Lavado de cinturón de seguridad	Se utiliza el producto limpiador de tapiz, cepillo para la limpieza y se finaliza con la utilización del paño microfibra para eliminar excedentes.
Limpieza detallada de tablero	Se utiliza el producto limpiador de tapicería con un cepillo delgado para llegar a los bordes de botones y rendijas sin causar daños eléctricos.
Armado de asientos	En caso de asientos eléctricos se procede a instalar los conectores, en el caso de asientos manuales se ajustan los pernos.
Secado de interior	En el caso de asientos de tela, se utiliza el equipo de secado industrial para un secado rápido de asientos, alfombra y techos; en un plazo estimado de hasta 17 minutos. En el caso de asientos de cuero se utiliza la calefacción del propio automóvil para el secado de alfombra y techo; en un plazo estimado de 30 minutos.
Hidratado de cuero	Aplica para asientos de cuero.
Encerado de carrocería	Se utiliza una esponja como aplicador de cera.
Detallado de llantas	Se aplica a las llantas un gel protector brillante y al aro se le realiza una limpieza detallada; y cristalina a los guardafangos.
Limpieza de lunas	Se aplica limpiador con la utilización de un paño microfibra.
Control de calidad	Revisión a detalle de las manchas en asientos y techos, especial cuidado de los detalles (bordes y parte baja de asientos), así como la maletera. Asimismo, se revisa la parte exterior.
Recojo y Retorno	Envío de un chofer hacia el lugar donde se encuentre el cliente. Salida del chofer hacia el lugar de entrega establecido por el cliente.

9.5 Localización

Un factor clave de este tipo de negocios es la ubicación, esto fue corroborado en el estudio de mercado realizado en el capítulo 6, demostrándose en el focus group la importancia de la cercanía del establecimiento, no solo por un tema de conveniencia (cerca al trabajo), sino por la seguridad que trasmite el conocer donde se ubica el centro de lavado y que tan cerca del cliente este se encuentra. Asimismo, las encuestas realizadas corroboraron que la ubicación es de relevante importancia para el 60.80% de los encuestados interesados en esta propuesta de negocio.

La presente propuesta busca atender a los ejecutivos y empleados de NSE A y B, que laboran en los distritos de San Isidro, Miraflores y San Borja, en ese sentido, y habiendo identificado que la ubicación es un factor clave, el local debe estar ubicado estratégicamente en uno de estos distritos o en un distrito colindante, siendo Surquillo el distrito colindante con menor distancia a los tres distritos, en los que se encuentra el mercado meta, además de contar con zonas disponibles para el uso comercial de un negocio de este giro.

En primera instancia el análisis de la zonificación nos permite concluir que solo es posible implementar un local que brinde el servicio de lavado de automóviles en los distritos de San Borja y Surquillo. En el caso de los distritos de San Isidro y Miraflores solo es posible brindar el servicio de lavado de vehículos como actividad complementaria de los grifos. En el ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. se adjunta la información recopilada en cada una de las cuatro municipalidades, correspondiente a i) índice de usos para la ubicación de las actividades urbanas⁷, y ii) requisitos para la solicitud de licencia – con ITSE previa (nivel de riesgo alto o muy alto).

⁷ Emitido por las municipalidades se sustenta en el Reglamento de Zonificación del Distrito y el Reglamento de Zonificación Nacional; identificando las zonas con usos permitidos para Local Comercial, y

Es así como, la localización se determina analizando las siguientes variables para los distritos de San Borja y Surquillo: requisitos municipales, oferta de espacios con áreas entre 300 y 500 m², precio m² de alquiler y nivel de tráfico vehicular. En la **Tabla 9.4** se asigna a cada variable una ponderación en función a su importancia, luego se califican las variables para cada distrito, siendo 1 = muy desfavorable, 2 = desfavorable, 3 = favorable y 4 = muy favorable. La puntuación final se obtiene de la sumatoria de multiplicar la calificación y la ponderación de cada variable.

Tabla 9.4 - Evaluación para la selección de localización

Variables	Ponderación	Surquillo		San Borja	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Requisitos municipales	0.10	3	0.30	4	0.40
Oferta de espacios con áreas entre 300 y 400 m ²	0.30	4	1.20	2	0.60
Precio m ² de alquiler	0.35	3	1.05	2	0.70
Nivel de tráfico	0.25	2	0.50	3	0.75
TOTAL			3.05		2.45

Elaboración: Autores de esta tesis

La evaluación realizada nos permite concluir que el Distrito de Surquillo tiene las mejores condiciones para la localización del establecimiento, con una puntuación de 3.05.

Surquillo se presenta como la ubicación estratégica a elegir debido a que a nivel municipal presenta la mayor cantidad de zonas en las cuales se podría implementar el establecimiento que brindará el servicio propuesto. En el [Error! No se encuentra el origen de la referencia.](#) se presentan el detalle de las zonas establecidas por las Municipalidades de Surquillo y San Borja para brindar este servicio. Adicionalmente, de acuerdo con información de Urbania al cierre de junio 2019, (Urbania, 2019) en Surquillo el precio de alquiler para uso comercial analizado por m² asciende a US\$ 12.1 mientras en San Borja el m² alcanza los US\$ 12.7. En el [Error! No se encuentra el origen de la referencia.](#) adjunta el reporte de precio en US\$/m² por distrito, emitido por Urbania.

las actividades que en dichas zonas pueden desarrollarse; las cuales se encuentran compiladas de acuerdo con la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), que también son aceptadas por el INEI.

Finalmente, el análisis del nivel de tráfico vehicular de la zona de influencia de ambos distritos identifica en Surquillo a los siguientes cruces: i) Av. Angamos con Av. Paseo de la República, y ii) Av. Angamos con Av. Tomás Marsano; como los de mayor tránsito vehicular, variable importante para determinar tiempos de recojo y entrega de vehículos en los diferentes horarios de atención, con mayor énfasis en las llamadas “horas pico”.

En la **Figura 9.8**, presentamos un mapa con el resumen de las zonas identificadas como “cruces de alto tránsito” en Lima Metropolitana:


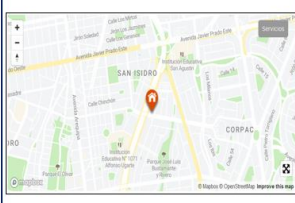

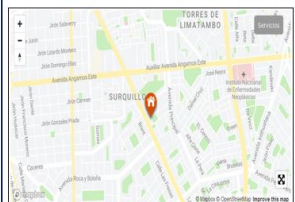
Figura 9.8 - Cruces de alto tránsito



Fuente: (Diario Correo, 2019)

La evaluación realizada confirma como localización estratégica el distrito de Surquillo, presentamos en la **Tabla 9.5** el análisis de la oferta de alquiler de 2 locales comerciales con características similares a las requeridas para implementar este negocio en el distrito de Surquillo.

Tabla 9.5 - Análisis de oferta comercial en los distritos de Surquillo y San Borja

 <p>Alquiler de Local Comercial en Surquillo Casa con veredas, baños, Lomo, Lomo Área Total: 350 m²</p>	<p>Tipo Locales Comercial Área Total: 350 m²</p>	<p>US\$ 9.14 m²</p>		<p>Surquillo</p>	
 <p>Alquiler de Local Comercial en Surquillo Módulo con ingreso Surquillo, Lomo, Lomo Área Total: 320 m²</p>	<p>Tipo Locales Comercial Área Total: 320 m² Baños: 2 Área Total Construida: 170 m²</p>	<p>US\$ 14 m²</p>		<p>Surquillo</p>	

Elaboración: Autores de esta tesis

9.6 Diseño de planta – Layout

Con la finalidad de contar con una capacidad instalada que nos permita atender la mayor demanda efectiva identificada, el establecimiento deberá contar 282 m² que tendrán la distribución que se muestra en la **Tabla 9.6**

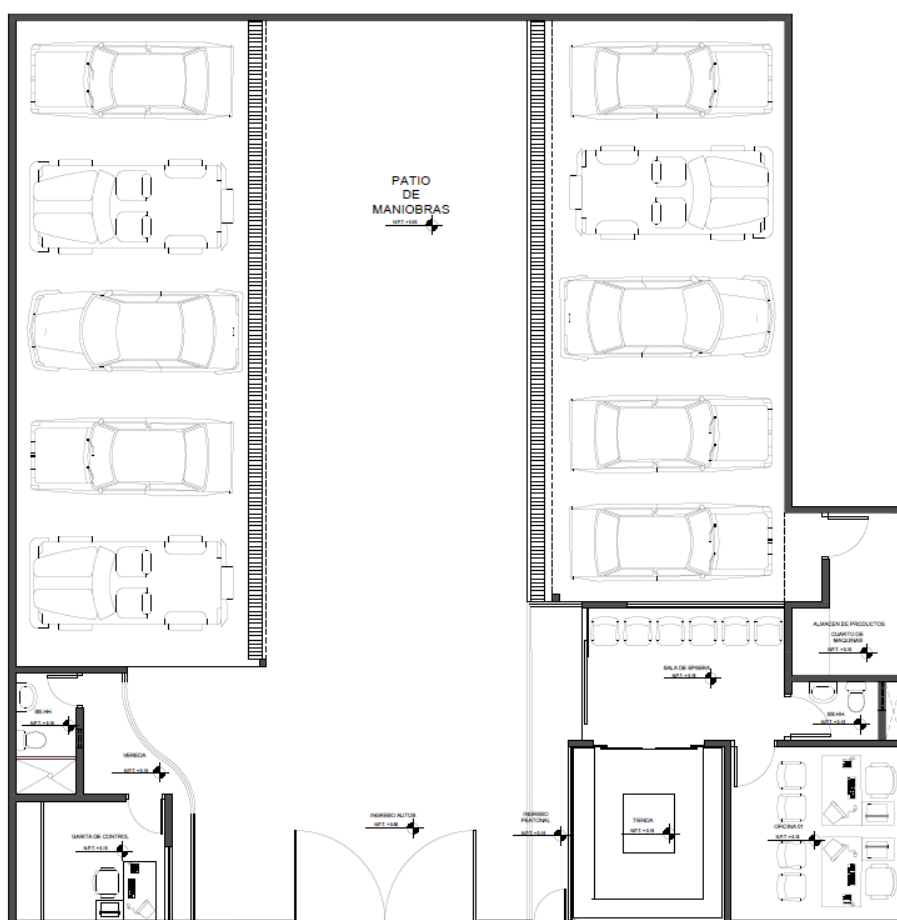
Tabla 9.6 - Distribución del Local

Zona	Área
Oficina	15.37 m²
SSHH	3.50 m²
Sala de espera	13.00 m²
Tienda	14.06 m²
Almacén	4.00 m²
Comedor	5.08 m²
Control de ingreso + baño	14.46 m²
Estacionamientos	135 m²
Circulación (Vía de ingreso + veredas)	77 m²
Total	282 m²

Elaboración: Autores de esta tesis

En la **Figura 9.9** se presenta el layout con la distribución requerida para optimizar el servicio de lavado de automóviles.

Figura 9.9 - Plano de distribución del Local Comercial



Elaboración: Arquitecta Nadia Fernández

Tomando como referencia el precio de alquiler promedio para el distrito de Surquillo publicado en el último informe de Urbania (Urbania, 2019), se estima el precio de alquiler mensual de un área de 282 m² en US\$ 3,407.37. Sin embargo, la búsqueda de oferta de locales que cumplan con las características requeridas, se confirma la posibilidad de encontrar alquileres por un precio menor al promedio del mercado.

9.7 Recursos humanos

El presente subcapítulo describirá la planificación de la gestión de recursos humanos, en relación con el tipo de plan administrativo de la empresa, conformado por la constitución, y estructura relacional de la empresa.

Con la constitución de la empresa, identificaremos la forma de organización empresarial y societaria óptima para la viabilidad del negocio de servicio de lavado de auto con recojo y entrega, a la vez que se identifica los requisitos que debe tener una empresa formal que es reconocida ante la SUNARP y la SUNAT, para luego según corresponda acogerse a los regímenes tributarios y laborales para el sector privado que más le convenga a la empresa.

Posteriormente, con la estructural relacional de la empresa se define las actividades administrativas, estructura organizacional, la descripción de puestos de trabajo, reclutamiento, selección, entrenamiento y evaluación que permitan a la empresa prestar el servicio propuesto.

9.7.1 Constitución de la empresa

En la **Tabla 9.7** se muestra la descripción de la constitución de la empresa.

Tabla 9.7 - Constitución de la empresa

Datos	Descripción
Tipo de empresa	La empresa será constituida bajo la Ley General de Sociedades N.º 26887 como un tipo de sociedad anónima cerrada. Conformada por 4 socios y 21 empleados.
Razón social	La razón social de la empresa es “Mr. Autolavado”
Giro del negocio	De acuerdo con CIIU Número 9609, las actividades se encuentran referidas dentro de “servicio de lavado de carro”
Tipo de inversión	Aportado por accionistas y préstamo bancario.

Fuente: (SUNAT, 2019)

Elaboración: Autores de la tesis

La empresa contará con una junta general de accionistas y al no tener directorio todas las funciones establecidas serán ejercidas por el gerente general. Las acciones de cada socio deben ser registradas en el “Libro matrícula de acciones” que deberá ser debidamente legalizado por un notario en la ciudad de Lima.

9.7.2 Régimen tributario

Los regímenes tributarios que dan apoyo a las micro pequeñas y medianas empresas permiten acogerse a los beneficios tributarios según su nivel de sus ingresos, para el

presente plan de negocio se tomara como régimen tributario el régimen MYPE Tributario el cual permite acceder al pago de los siguientes tributos:

- **Impuesto a la Renta**

Tabla 9.8 - Tasa de impuesto a la renta 2019 bajo el régimen Mype

Ingresos netos anuales	Pagos a cuenta
Hasta 300 UIT	1%
>300 hasta 1700 UIT	Coeficiente o 1.5%

Renta anual	Tasas
Hasta 15 UIT	10%
Más de 15 UIT	29.50%

Fuente: (SUNAT, 2019)
Elaboración: Autores de la tesis

9.7.3 Régimen laboral

Los colaboradores de las empresas que pertenecen a un régimen MYPE cuentan con un régimen laboral especial, no obstante, para atraer al talento calificado se puede aumentar los beneficios a los que acceden los colaboradores. En la **Tabla 9.9** se describen la reglamentación general de la legislación laboral peruana para una jornada de 8 horas.

Tabla 9.9 – Reglamentación general

Reglas generales	Descripción
Jornada de trabajo para los empleados	Ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas por semana como máximo.
Horas extraordinarias de trabajo	Se pagan con un recargo a convenir, pero por las primeras 2 horas no podrá ser inferior al 25% por hora (calculado sobre la remuneración mensual del trabajador). Por las horas restantes la tasa no será inferior al 35% por hora.
Periodo de prueba	Todos los contratos antes mencionados permiten un periodo de prueba de 3 meses. Durante este plazo, el empleado no tiene derecho a indemnización en caso de despido arbitrario.

Fuente: (SUNAT, 2019)
Elaboración: Autores de la tesis

De acuerdo con la Ley laboral peruana, en la **Tabla 9.10** se describen los beneficios laborales que la empresa en su calidad de MYPE debe cumplir.

Tabla 9.10 - Beneficios laborales

Beneficios a los colaboradores	Descripción
Vacaciones anuales	El trabajador tiene derecho a disfrutar de vacaciones anuales pagadas de 30 días calendario por cada año completo de servicios. El salario pagado durante vacaciones es equivalente al salario

	mensual del empleado.
Gratificaciones	El empleado tiene derecho al pago de 2 gratificaciones por año, la primera en julio (Día de la Independencia) y la segunda en diciembre (Navidad). Cada gratificación es equivalente al salario mensual que el empleado está recibiendo en el momento en que se paga dicha gratificación
Seguro Social de Salud	El empleador está obligado a pagar aportaciones al sistema de salud pública con el fin de proporcionar servicios de salud a los empleados. Este aporte es equivalente al 9% del salario mensual del empleado y es responsabilidad del empleador declararlo y pagarlo.
Asignación familiar	Es un pago mensual de 10% sobre el salario mínimo vital vigente. Se paga a los empleados que tienen uno o más hijos dependientes menores de 18 años, o hijos mayores de 18 años inscritos en programas de educación profesional o universitaria
Participación en los beneficios	Las empresas que cuentan con más de 20 empleados y que desarrollan actividades que generan ingresos con su actividad comercial tienen la obligación de distribuir un porcentaje de sus ingresos anuales entre sus empleados, antes de deducir impuestos. Este porcentaje depende de la actividad principal de la empresa.
Compensación por Tiempo de Servicios (CTS)	Es un beneficio social que busca cubrir las contingencias derivadas de la terminación del empleo. Esta compensación se devenga desde el primer mes del inicio de la relación laboral. El empleador debe realizar el depósito de la CTS en la cuenta bancaria indicada por el empleado dos veces al año (mayo y noviembre). El monto semestral para depositar equivale a un doceavo de la remuneración por cada mes completo de servicios durante dicho período. En este sentido, la cantidad que se deposite en un año por cada empleado será de aproximadamente un salario mensual.
Sistema de Pensiones	El empleado puede optar por unirse al Sistema Nacional de Pensiones (SNP) o al Sistema Privado de Pensiones (SPP). La tasa aplicable del SNP es del 13% de la remuneración mensual del trabajador y la tasa del SPP es en promedio de 13.2%. Esta aportación es asumida por el empleado, pero el empleador es responsable de su cobro.

Fuente: (ProInversión, 2019)

Elaboración: Autores de la tesis

9.7.4 Permisos

La empresa obtendrá las autorizaciones respectivas con la finalidad de cumplir con todos los requisitos reglamentarios necesarios para el negocio de lavadero de autos con ubicación en Surquillo, en la **Tabla 9.11** se muestran los requerimientos para que la empresa pueda iniciar actividades.

Tabla 9.11 - Permisos a requerir por la empresa

Tipo de permiso	Entidad
Licencia de Funcionamiento	Municipalidad de Surquillo
Registro de la marca “Mr. Autolavado”	INDECOPI

Aprobación de la constitución de la sociedad anónima cerrada	SUNARP
Certificado expedido por INDECI	Instituto Nacional de Defensa Civil INDECI.
Registro de constitución de empresa	SUNAT
Al momento de la inscripción de la empresa se indicará el alta de los tributos de la planilla electrónica, con lo cual estará sujeto desde la inscripción para el registro de los trabajadores.	SUNAT

Fuente: Autores de la tesis
Elaboración: Autores de la tesis

Para efectos de su constitución la empresa deberá seguir los siguientes pasos ante la Sunarp:

- Búsqueda y reserva de nombre (razón social), en este punto se debe ir a la Sunarp y realizar la búsqueda de la razón social de la empresa, esto es para no utilizar un mismo nombre o similar, a la vez esto ayudará para poder diferenciar la marca de los competidores y posicionar la empresa. Después de realizarse la búsqueda y confirmar que el nombre no existe se procede a reservarlo, este proceso de reserva es inmediato y dura 30 días calendarios (esto es para poder realizar la elaboración de la minuta y su elevación a Sunarp). La reserva se da a través de un formulario donde se indican los nombres de los socios y/o representantes legales.
- Con la reserva de nombre se elige la notaria, donde un abogado realiza la elaboración de la minuta de constitución de la sociedad anónima cerrada, en la minuta de constitución se describirá lo siguiente:
 - La forma societaria, en este caso S.A.C.
 - Razón social de la empresa.
 - Lugar de establecimiento de la empresa.
 - Los nombres y apellidos y DNI de los accionistas.
 - Representantes legales, Gerente General y apoderados.
 - Tipo de poderes de a cada representante.
 - Los aportes de los accionistas (aporte dinerario y/o bienes muebles) de cada socio, forma de pago de pago del capital social.
 - Giro de la empresa, el cual será “servicio de lavado de autos con recojo y entrega de autos”.
 - Tiempo de duración de la sociedad él puede ser fijo o indeterminado.
 - Fecha de inicio de actividades.

Como siguiente paso:

- Firma de la minuta de constitución y escritura pública para su presentación a los registros públicos de Lima.
- Constancia de depósito del capital social aportado a nombre de la empresa, así como el inventario de los bienes aportados de ser el caso.
- El plazo para la aprobación de la constitución de la sociedad anónima cerrada es de aproximadamente 7 días hábiles, donde se procederá al recojo de la copia literal con su respectiva partida registral.

Tabla 9.12 - Costos para la constitución de la empresa

<i>Descripción de tramites</i>	<i>Costo S/</i>
Búsqueda de nombre	S/5.00
Elaboración de minuta	S/350.00
Gastos registrales	S/141.00
Total	S/496.00

Elaboración: Autores de la tesis

Finalizado los tramites de constitución de la empresa se procede a registrar a la sociedad ante Sunat para obtener su número de Ruc donde los tramites son los siguientes:

- El representante legal debe presentarse en cualquier centro de servicios al contribuyente con DNI en original.
- Presentación de copia literal actualizada no mayor a 30 días.
- Recibo de servicio público para el registro de la dirección fiscal.
- Selección de régimen tributario.
- Alta de tributos según corresponda.

9.7.5 Estructura organizacional

La estructura propuesta permitirá a la empresa relacionar las labores de cada área en forma ordenada y sinérgica. Esto contribuirá a cumplir con los objetivos y estar alineados con los planes estratégicos de la empresa. Es importante mencionar como herramienta de la estructura organizacional, la comunicación asertiva, para afianzar en los empleados los valores de la empresa que se orientan a la mejora de calidad y una atención personalizada para su cliente, por lo que se diseña los siguientes esquemas de modelo organizacional, organigrama, descripción de los puestos de trabajo, selección y evaluación de personal, y capacitación y entrenamiento del personal.

9.7.5.1 Organigrama

En la **Figura 9.10** se muestra el organigrama adoptado por la alta dirección (socios inversionistas), el cual ha sido graficado adoptando un modelo vertical y jerárquico.

Figura 9.10 - Organigrama de la empresa



Elaboración: Autores de la tesis

9.7.5.2 Descripción de puestos

En esta sección se describe los puestos de trabajo que se necesitaran de acuerdo con el organigrama propuesto. El propósito de la descripción de puestos es encontrar el mejor talento humano que este alineado con la estrategia corporativa de la empresa al definir las principales funciones y tareas que son asignadas para una posición.

Tabla 9.13 - Cuadro de puestos de trabajo y descripción

Cargo:	Reporta a:	Principales funciones
Alta dirección	N/A	Crear renta económica. Velar por el buen funcionamiento de la organización. Soporte en conocimientos administrativos.
Administrador	Alta dirección	Encargado de velar por el correcto uso de los recursos administrativos, y financieros, así también como los operativos. Deberá reportar al directorio de forma diaria el flujo de ingresos y gastos, así como realizar un informe mensual de los mismos. Tener una relación directa con los supervisores y choferes con la finalidad de estar alineados con las estrategias de la empresa. Deberá contar con experiencia ocupando puestos similares.
Supervisor	Administrador	Es el encargado de supervisar las operaciones dentro del establecimiento, entre ellas el correcto uso de los insumos, el inventario de insumos, los tiempos de lavado, la calidad del servicio, supervisión de operarios y choferes, planificación de compras. Además, informara al administrador sobre las acciones correctivas que deben seguirse para mantener una mejora continua y estar alineados con la planificación de actividades en el mes. Por último, tendrá que planificar los descansos, vacaciones y capacitaciones de los operarios y choferes de

		acuerdo con la demanda. Deberá contar con experiencia ocupando puestos similares.
Lavadores	Supervisor	Son los responsables del lavado de los autos, que incluye: i) lavado, ii) secado, iii) aspirado, iv) encerado, y, v) pulido; según la orden de servicio puesta por el cliente. Reportan directamente al supervisor de operaciones. Deberá ser una persona honrada y proactiva. En este caso su experiencia es mínima de 6 meses.
Choferes	Administrador	Responsable del recojo y entrega de autos de los clientes. Con experiencia no menor de 5 años como chofer de autos y camionetas. Debe ser una persona altamente calificada con conocimientos básicos de mecánica general automotriz, y con suficiente sentido de responsabilidad. Deberá reportar al supervisor sobre cualquier incidente que tuviera con el auto o con el cliente.

Elaboración: Autores de la tesis

En la **Tabla 9.14** se detalla la cantidad de personal fijo que contratará la empresa. La función de la estrategia comercial realizada por un community manager se realizará a través del contrato con una empresa especializada.

Tabla 9.14 - Tabla de personal fijo de la empresa

Cargo	Cantidad
Alta dirección	4
Administrador	1
Supervisor	1
Choferes	9
Lavaderos	10

Elaboración: Autores de la tesis

9.7.5.3 Reclutamiento, contratación, entretenimiento y evaluación de personal

Reclutamiento:

Se busca atraer a los mejores profesionales y técnicos para la empresa, en esta etapa se definen los medios necesarios para alcanzar la cantidad necesaria de personal acorde con el perfil definido para cada puesto de trabajo, garantizando un proceso de selección efectivo.

El reclutamiento de personal se realizará utilizando redes de empleo como CompuTrabajo, Aptitus, Bumerán y LinkedIn, donde existe un banco de postulantes con información detallada del perfil, que nos permite filtrar a los postulantes con las

características que se busca. En caso hubiese algún personal recomendado, podrá ingresar al proceso de selección.

Selección de personal:

El proceso de selección abarca las entrevistas que se realizarán para conocer a los candidatos, quienes pasaran pruebas de conocimiento de acuerdo con el puesto al que postulan, exámenes psicométricos, examen de conocimientos, test psicológico, referencias laborales, así como antecedentes penales y policiales. En la **Tabla 9.15**, se presenta el Perfil de competencia del personal.

Tabla 9.15 - Perfil de competencia del personal.

Cargo	Educación	Experiencia	Habilidades/Valores	Documentación solicitada
Administrador	Profesional con estudios técnicos y/o universitarios en las ramas de administración, gestión comercial y afines	2 años de experiencia en posiciones del giro o similares.	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al cliente - Liderazgo - Integridad - Responsabilidad - Capacidad de Planificación y Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Referencias de 2 trabajos - Antecedentes penales y policiales. - Comprobante domiciliario actualizado
Supervisor	Educación secundaria completa Estudios técnicos afines al negocio.	Experiencia en el puesto de mínimo 1 año.	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al cliente - Capacidad de Planificación y Organización - Iniciativa - Responsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Referencias de 2 trabajos - Antecedentes penales y policiales. - Comprobante domiciliario actualizado
Choferes	Educación secundaria completa o Estudios técnicos	Experiencia en el puesto de mínimo 3 años.	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Integridad - Orientación al cliente - Capacidad de Planificación y Organización. - Paciencia - Tolerancia a la frustración. - Manejo del estrés 	<ul style="list-style-type: none"> - Referencias de 2 trabajos previos. - Antecedentes penales y policiales. - Récord de conductor del Ministerio de Transportes y comunicaciones. - Comprobante domiciliario actualizado
Lavadores	Educación primaria completa.	Experiencia en el puesto de mínimo 1 meses	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Integridad - Orientación al cliente - Capacidad de Planificación y Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Referencias de 2 trabajos previos. - Antecedentes penales y policiales. - Comprobante domiciliario actualizado

Elaboración: Autores de la tesis

Contratación de personal:

La contratación del personal es un acuerdo entre ambas partes, empresa y trabajador, los cuales manifiestan: i) por parte del trabajador, contar con las capacidades y habilidades requeridas por el puesto; y, ii) por parte del empleador, el compromiso de cumplir con la remuneración y garantizar la seguridad en el trabajo.

El horario de trabajo establecido para todos los trabajadores es de lunes a sábados de 07:00am a 07:00pm, con una hora de refrigerio.

También como parte de la contratación del personal se fijan las remuneraciones que se ofrecerán, y que están en función al perfil del puesto descrito por la empresa para cada cargo. Es importante señalar que las remuneraciones estarán fijadas por encima del promedio de mercado, siendo de 33%, 50% y 10% por encima del mercado, para los supervisores, lavadores y choferes, respectivamente. Se fijarán además planes de incentivos que estarán en función de las metas planteadas por la gerencia, como figura en la **Tabla 9.16**.

Tabla 9.16 - Salarios para el personal fijo de la empresa

Descripción	Operario	Chofer	Supervisor	Administrador
Sueldo Básico Mensual	1,151	1,103	1,297	1,297
Sueldo Básico Diario	4.8	4.6	5.4	5.4
Horas Extras 2 primeras horas (tasa 25%)	6.0	5.7	6.8	6.8
Horas Extras 3ra hora en adelante (tasa 35%)	6.5	5.7	6.8	6.8
Sueldo Mensual (Promesa de pago)	1,800.00	1,700.00	2,000.00	2,000.00

Elaboración: Autores de la tesis

Es de resaltar que si bien todo el personal pasara los exámenes que se requieren para los puestos mencionadas en los párrafos anteriores. En el caso de los choferes se pondrá un énfasis especial, debido a su participación en uno de los procesos que diferencian nuestra propuesta de la competencia, ya que son los encargados de trasladar los autos de los clientes desde sus oficinas hasta el establecimiento de lavado y retornarlos.

Los choferes pasaran las siguientes pruebas:

- Examen psicológico; el cual permitirá conocer la parte emocional del postulante, evitando de esta forma que ocurran problemas que puedan afectar sus labores.
- Experiencia profesional; es muy importante que tengan experiencia no menor de 5 años manejando autos y camionetas (mecánico y automático). Se exige experiencia en el manejo de vehículos de alta gama.
- Antecedentes penales y policiales; esto con la finalidad de contratar personal íntegramente honrado y responsable, en línea con los valores de la empresa, y considerando que será el responsable de trasladar autos de alta inversión.
- Récord de puntuación; esta información es importante ya que permite conocer el nivel de responsabilidad del chofer al manejar, a través de la evaluación de infracciones y multas que tiene como récord histórico a la fecha.

Entrenamiento y evaluación de personal:

Cuando ingresa un personal nuevo, se realizará una capacitación de 3 días, donde se abordarán los siguientes temas: la organización, los procesos y las funciones que realizará. Posterior a ello serán supervisados durante el primer mes por sus jefes directos, como se visualiza en el Organigrama de la empresa, previamente visto.

De manera periódica, se entrega a los jefes directos los formatos de fichas de evaluación de desempeño laboral, evaluación de habilidades y valores demostrados. La frecuencia de evaluación del personal es semestral.

El entrenamiento y las capacitaciones serán realizados de acuerdo con la descripción presentada en la **Tabla 9.17**

Tabla 9.17 - Entrenamiento de personal

Puesto de trabajo	Temas de entrenamiento	Frecuencia	Responsable de capacitación
Administrador	Administración, finanzas y contabilidad. Satisfacción al cliente, quejas y reclamos. Cursos de liderazgo. Salud y seguridad en el trabajo. Liderazgo. Primeros auxilios.	Semestral	SUNAT, MTPE. Instituciones especializadas; como universidades, institutos.
Supervisor	Proceso de lavado de auto y proceso de traslado de vehículo, atención al cliente, control y verificación de calidad, gerencia de servicios, salud y seguridad en el trabajo, mejora continua de los procesos, manipulación de equipos y productos de limpieza. Primeros auxilios.	Trimestral	Administrador, proveedores de insumos instituciones especializadas; como universidades, institutos.
Lavador	Atención al cliente, procesos de lavado, proceso de traslado de vehículo, control de	Mensual	Supervisor, administrador, proveedores de insumos

	calidad, mejora de procesos, manipulación de equipos y productos de limpieza.		(SONAX, 3M, entre otros)
Chofer	Capacitaciones técnicas de mecánica, seguridad automotriz, reglas de tránsito y atención al cliente. Proceso de traslado de vehículo de clientes. Proceso de lavado. Primeros auxilios.	Trimestral	Supervisor, administrador, Touring, Asociación automotriz del Perú, instituciones especializadas como universidades, institutos.

Elaboración: Autores de la tesis

9.8 KPI

Tabla 9.18 - KPI

Objetivo	Meta	Indicador	Responsable	Planes Estratégicos	Frecuencia
Enfoque de satisfacción mediante resolución de reclamos	100% de atención de reclamos	(Total resolución de quejas y reclamos por mes / Total de quejas y reclamos al mes) *100	Administrador	Mejora continua de los procesos de atención al cliente	Mensual
Satisfacción del servicio	>85% de clientes satisfechos	(Total de clientes que calificaron el servicio con 4 y 5 estrellas/Total de clientes atendidos) *100	Administrador	Mejora continua del proceso de lavado y servicio de transporte.	Mensual
Mejora del proceso de lavado	Tener un % < 2% de lavados mal realizados	(Todo servicio de lavado mal realizado/Total de servicios de lavado realizados) *100	Supervisor	Capacitación mensual de operarios	Mensual
Mantener inventario de insumos y suministros mínimos requeridos para la atención de ordenes de servicio.	Inventario de stock mínimo para 2 semanas	(Total de solicitudes de ordenes de servicios/Total de inventarios de insumo y suministros al mes) *100	Administrador	Planeamiento estratégico de rotación de inventarios.	Mensual

Elaboración: Autores de la tesis

9.9 Presupuesto operativo

A nivel operativo el negocio propuesto requiere gastos que incluyen: i) materiales de trabajo que permiten realizar el servicio de lavado ofrecido, ii) la mano de obra calificada

del personal operativo en la realización del lavado y iii) los servicios involucrados directamente en el proceso de lavado. En la **Tabla 9.19** y la **Tabla 9.20** se presentan los costos unitarios de los materiales requeridos para la realización de los servicios de lavado de integral y lavado de salón. En **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se encuentran las cotizaciones de los insumos.

Tabla 9.19 - Servicio Integral - Costo unitario de materiales de trabajo por lavada

Materiales de trabajo	Precio Unitario inc. IGV (S/ / Unidades)	Unidades	Costo Unitario sin IGV (S/ / Unidades)	Rendimiento N° de lavadas	Costo por lavada (S/ /Lavada)
Shampoo marca Sonax	S/19.90	1 Botella < 1 Litro	S/16.86	20	S/0.84
Silicona para interiores marca Buffer	S/29.90	1 Lata < 400 Cm ³	S/25.34	40	S/0.63
Silicona para neumáticos marca Sonax	S/34.90	1 Lata < 400 Cm ³	S/29.58	40	S/0.74
Cera para autos marca 3M	S/40.90	1 Botella < 473 ml	S/34.66	25	S/1.39
Líquido para vidrios marca Simoniz	S/18.90	1 Botella < 500 ml	S/16.02	15	S/1.07
Toalla de microfibra para limpieza tablero marca 3M	S/11.90	1 toalla	S/10.08	120	S/0.08
Toalla de microfibra para aplicación de silicona del tablero marca 3M	S/11.90	1 toalla	S/10.08	120	S/0.08
Toalla de microfibra para lavado externo marca 3M	S/19.90	1 toalla	S/16.86	150	S/0.11
Toalla de microfibra absorbente para secado externo marca Sonax	S/11.90	1 toalla	S/10.08	120	S/0.08
Esponja llantas/aros Sonax	S/22.90	1 unidad	S/19.41	100	S/0.19
Total					S/5.23

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 9.20 - Servicio de Salón - Costo unitario de materiales de trabajo por lavada

Materiales de trabajo	Precio Unitario inc. IGV (S/ / Unidades)	Unidades	Costo Unitario sin IGV (S/ / Unidades)	Rendimiento N° de lavadas	Costo por lavada (S/ /Lavada)
Shampoo marca Sonax	S/19.90	1 Botella < 1 Litro	S/16.86	20	S/0.84
Silicona para interiores marca Buffer	S/29.90	1 Lata < 400 Cm ³	S/25.34	50	S/0.51
Silicona para neumáticos marca Sonax	S/34.90	1 Lata < 400 Cm ³	S/29.58	50	S/0.59
Cera para autos marca 3M	S/40.90	1 Botella < 473 ml	S/34.66	25	S/1.39
Líquido para vidrios marca Simoniz	S/18.90	1 Botella < 500 ml	S/16.02	15	S/1.07
Toalla de microfibra para limpieza tablero marca 3M	S/11.90	1 toalla	S/10.08	120	S/0.08
Toalla de microfibra para aplicación de silicona del tablero marca 3M	S/11.90	1 toalla	S/10.08	120	S/0.08
Toalla de microfibra para lavado externo marca 3M	S/19.90	1 toalla	S/16.86	150	S/0.11
Toalla de microfibra absorbente para secado externo marca Sonax	S/11.90	1 toalla	S/10.08	120	S/0.08
Renovador neumáticos 3M	S/21.90	1 Botella < 480 ml	S/18.56	25	S/0.74
Esponja llantas/aros Sonax	S/22.90	1 unidad	S/19.41	100	S/0.19
Cepillo especial Sonax	S/57.37	1 unidad	S/48.62	120	S/0.41
Exterminador de olores Sonax	S/33.94	1 Botella < 500 ml	S/28.76	50	S/0.58
Limpia tapices Sonax	S/27.00	1 Botella < 500 ml	S/22.88	20	S/1.14
Limpiador de cuero Sonax	S/13.90	1 Botella < 500 ml	S/11.78	20	S/0.59
Total					S/8.41

Elaboración: Autores de esta tesis

El cálculo del costo de materiales de trabajo se estimó en términos unitarios expresado en función al lavado de un automóvil. La información recopilada se sustenta en las entrevistas realizadas a administradores y dueños de negocios de este giro, quienes validaron la utilización de materiales para cada tipo de servicio, así como el rendimiento de

estos insumos. Posteriormente se realizó una búsqueda de precios en la web de Sodimac, Promart, Sonax y otros proveedores, presentando de esta manera un presupuesto actualizado.

En la **Tabla 9.21** presenta el costo unitario de los servicios relacionados al proceso de lavado de automóvil.

Tabla 9.21 - Servicio relacionados - Costo unitario por lavado

Servicios	Cantidad	Unidad	Precio unitario sin IGV (\$/)	Unidades del precio unitario	Equivalencia m ³ a lt	Precio Unitario (\$/ /l)	Precio (\$/ /lavada)	Unidades
Agua (*)	70	litros	S/4.86	S/ /m ³	0.001	0.004858	S/0.34	litros x lavada
Transporte de choferes	1	ida-vuelta	S/11.02	S/ /ida-vuelta	-	-	S/11.02	S/ / lavada
Luz	1	mes	S/750.00	S/ /mes	-	-	S/0.43	S/ / lavada
Comunicaciones (Teléfono / Internet)	1	mes	S/350.00	S/ /mes	-	-	S/0.20	S/ / lavada
Economato	1	mes	S/300.00	S/ /mes	-	-	S/0.17	S/ / lavada
Vigilancia (Mapfre)	1	mes	S/45.00	S/ /mes	-	-	S/0.03	S/ / lavada
Seguro para movimiento del vehículo	1	año	S/13,918.73	S/ /anual	-	-	S/0.66	S/ / lavada
Total								

Nota (*) Precio a pagar x consumo de 0 a 1,000 m³ mensual

Elaboración: Autores de esta tesis

Los costos de servicios relacionados estimados incluyen: el agua, que de acuerdo con las entrevistas realizadas y el informe (PrensaLibre, 2018) determinan la utilización de 70 litros para el lavado de un automóvil, que multiplicado por la tarifa por litro de Sedapal del distrito de Surquillo permiten estimar el precio del servicio de agua por lavado de automóvil.

El transporte de choferes está referido al traslado de los conductores a los puntos de recojo indicados por los clientes dentro de los distritos de San Isidro, Miraflores y San Borja, así como al retorno de los choferes desde el punto de entrega de los vehículos (en los distritos indicados). El traslado se realizará contratando el servicio del taxi corporativo de Cabify. La tarifa se ha estimado considerando las máximas distancias recorridas entre los 3 distritos donde se realizará el servicio (ida y vuelta S/. 13 que incluye IGV).

En relación con los servicios de luz, comunicaciones, economato, vigilancia (cámaras e instalación) y seguro vehicular, estos han sido cotizados mensualmente, procediendo a dividir cada importe entre el número de lavados al mes para obtener el gasto unitario de los servicios relacionados por lavado.

En la **Tabla 9.22** se presenta el detalle de la mano de obra calificada correspondiente al personal operario encargado de la realización del servicio ofrecido, incluyéndose al supervisor, 10 lavadores con calificación de detallistas, es decir, personal capacitado en la realización de todo el proceso de lavado de automóviles, y por último 9 choferes que serán los encargados de trasladar los vehículos, y contarán con experiencia en la conducción de vehículos de alta gama. Los costos presentados corresponden al primer año de actividades del negocio.

Tabla 9.22 - Mano de Obra - Costo fijo mensual

Personal Operario	N° de trabajadore	Sueldo Bruto	Sueldo Bruto (S/. / Anual)
Sueldo Supervisor	1	S/2,000.00	S/ 30,000.00
Sueldo lavadores/detallistas	10	S/1,800.00	S/ 270,000.00
Sueldo Choferes	9	S/1,700.00	S/ 229,500.00
Total		S/ 5,500.00	S/ 529,500.00

Elaboración: Autores de esta tesis

En la **Tabla 9.23** se presenta el detalle del gasto del personal administrativo, estimado en 10% por encima del pago ofrecido por la competencia.

Tabla 9.23 - Personal Administrativo - Costo fijo mensual

Personal Administrativo	N° de trabajadore	Sueldo Bruto	Sueldo Bruto (S/. / Anual)
Sueldo Administrador	1	S/2,000.00	S/ 30,000.00
Total		S/ 2,000.00	S/ 30,000.00

Elaboración: Autores de esta tesis

En base al estudio de tiempos realizado se ha estimado en el primer año la necesidad de contar con 10 lavadores/detallistas, personal capacitado en el lavado y secado a detalle de vehículos, y un supervisor encargado de realizar la verificación de control de calidad. Así mismo, se contratará a 9 choferes profesionales asignados a la tarea de recojo y entrega de los vehículos. En todos los casos, el personal operario cuenta con un contrato formal correspondiente al régimen laboral 728, reconocido por el Estado Peruano, que garantiza el pago íntegro de beneficios sociales, así mismo, de acuerdo con la información

recopilada en las entrevistas a los conocedores del negocio, se pudo confirmar que el costo actual del supervisor y lavadores expertos es S/ 1, 500 y S/ 1,200 respectivamente; motivo por el cual en la presente propuesta se ofrece un sueldo 33% por encima del precio de mercado en el caso del supervisor, y 50% por encima del mercado para los lavadores, con la finalidad de atraer al personal especializado y luego fidelizarlo en base a nuestra propuesta de buen trato al personal y política de reparto de utilidades.

Para estimar el sueldo mensual propuesto para los choferes se realizaron 2 entrevistas a choferes que actualmente se desempeñan en dicho cargo en empresas del sector construcción y que trabajan directamente con la alta gerencia, contando así con la experiencia requerida en el manejo de vehículos de alta gama. La propuesta ofrece 10% adicional al sueldo bruto de S/ 1,550 que recibe el personal entrevistado. Como política y de acuerdo con la ley la empresa realizará el pago de utilidades a su personal.

9.10 Presupuesto de inversiones

La inversión inicial requerida para la puesta en marcha del presente plan de negocios considera los gastos incurridos en la constitución formal de la empresa, los permisos y licencias municipales requeridos, las edificaciones correspondientes al acondicionamiento del establecimiento en función a la capacidad instalada estimada, los equipos de limpieza necesarios para realizar un servicio de lavado prolijo de manera eficiente y equipos de oficina que forman parte del mobiliario.

Tabla 9.24 - Inversión - Edificaciones

Edificaciones	Cantidad	Unidad	Costo unidad sin IGV (S/ unidad)	Costo total sin IGV (S/)
Garita de ingreso (incluye 1 baño)	14.46	m ²	S/825.08	S/11,930.69
Implementación de zona de operaciones (incluye techo panorámico y separador de estaciones)	112.5	m ²	S/206.27	S/23,205.45
Implementación de zona administrativa y tienda (incluye 1 baño)	32.93	m ²	S/825.08	S/27,169.97
Implementación de zona de espera	16.66	m ²	S/825.08	S/13,745.87
Implementación de almacén	9.08	m ²	S/825.08	S/7,491.75
Circulación (vía de ingreso y salida + vereda)	166.37	m ²	S/41.25	S/6,863.45
Portón de ingreso	1	Glb	S/12,711.86	S/12,711.86
Implementación de conexión de agua y luz	352	m ²	S/22.00	S/7,744.00
Total				S/ 110,863.04

Elaboración: Autores de esta tesis

La inversión en edificaciones se ha realizado bajo las siguientes consideraciones: remodelación en material noble en base al layout diseñado. El presupuesto ha sido

realizado por una empresa constructora de infraestructura, se presenta la cotización en el
¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.

Tabla 9.25 - Inversión – Equipos de limpieza

Equipamientos de Limpieza	Cantidad	Unidad	Costo unidad sin IGV (S/ unidad)	Costo total sin IGV (S/)	Fuente / Proveedor
Lavadora de alta presión + secadora	10	und	S/6,451.00	S/64,510.00	K'archer - cotización
Pulidora orbital	10	und	S/199.90	S/1,999.00	Promart - página web
Aspiradora Wd3 Premium Karcher	10	und	S/366.02	S/3,660.17	K'archer - página web
Sopladora	10	und	S/179.90	S/1,799.00	Major - página web
Tornador	10	und	S/911.86	S/9,118.64	Sonax - página web
Shampunera	10	und	S/295.76	S/2,957.63	Martins Industries - página web
Secador Industrial	1	und	S/8,807.92	S/8,807.92	Shop Air - página web
Puzzi 10/1	10	und	S/1,524.92	S/15,249.15	K'archer - página web
Rampa	10	und	S/651.42	S/6,514.24	Tidyard - página web
Total				S/ 114,615.75	

Elaboración: Autores de esta tesis

La inversión en equipos de limpieza considera las recomendaciones de los expertos entrevistados, que garantiza contar con implementos eficientes y efectivos. El número de unidades se ha estimado en función a la capacidad máxima de atención del establecimiento, mientras los precios han sido validados vía página web de diferentes proveedores y comercializadores. A diferencia de los establecimientos de lavado tradicionales se está considerando la adquisición de una secadora industrial marca Shop Air, que nos permitirá culminar el servicio de lavado de salón de los vehículos con asiento de tela en 160 minutos, es decir cumpliremos con la entrega en la mitad del tiempo que la competencia.

Tabla 9.26 - Inversión – Equipos de oficina/Sala de espera

Equipamiento de Oficina (administración/ supervisión/ sala de espera)	Cantidad	Unidad	Costo unidad sin IGV (S/ unidad)	Costo total sin IGV (S/)	Fuente / Proveedor
Escritorio	3	und	S/299.00	S/897.00	Falabella - página web
Sillas para escritorio	5	und	S/199.00	S/995.00	Sodimac - página web
Archivador + mesa de centro	1	und	S/1,389.90	S/1,389.90	Sodimac - página web
Computador para Administrador marca Apple	1	und	S/4,499.00	S/4,499.00	Falabella - página web
Tablet LENOVO 8" 16GB Yoga Tab 3 8 Black (su	1	und	S/338.14	S/338.14	Plaza vea - página web
Impresora multifuncional marca EPSON	1	und	S/999.00	S/999.00	Falabella - página web
Juego de muebles	1	und	S/1,999.00	S/1,999.00	Sodimac - página web
TV 43"	1	und	S/948.31	S/948.31	Plaza vea - página web
Estante (decorativo)	2	und	S/338.14	S/676.27	Falabella - página web
Dispensador de agua	1	und	S/253.39	S/253.39	Sodimac - página web
Mesa de centro	1	und	S/177.12	S/177.12	Mercado libre - página web
Estanterías 1.96 x 1.83 x 61 (para almacen)	2	und	S/1,271.19	S/2,542.37	Sodimac - página web
Total				S/ 15,714	

La inversión correspondiente a equipamiento de oficina incluye la sala de espera, oficina de control/supervisor, oficina administrativa y almacén. Los precios han sido cotizados a través de las páginas web de empresas comercializadoras de estos equipos.

9.11 Conclusiones

- La cadena de valor de la organización nos permite confirmar la importación de la actividad primaria de operaciones, donde son factores claves la participación del personal experto/especializado, para el logro de un servicio de calidad que además permite alcanzar la mayor eficiencia en términos de aprovechamiento de la capacidad instalada.
- El análisis de procesos nos permite identificar que las operaciones de la organización se dividen en cuatro procesos: Solicitud del servicio, recojo del vehículo, lavado del vehículo y entrega de vehículo. Estos son los procesos que permiten gestionar de manera eficiente el plan de operaciones.
- La organización se constituirá como S.A.C., bajo un organigrama jerárquico que permite tener una clara definición de puestos y responsabilidades, garantizando una supervisión continua y comunicación asertiva de objetivos y metas.
- Se establecieron indicadores de medición que garanticen un proceso de mejora continua en base a la evaluación del cumplimiento de las metas establecidas.
- Se ha determinado los tiempos de atención máximos para la realización de los procesos de lavado integral y lavado de salón en base a los tiempos que le toma a una persona experta/especializada, culminar satisfactoriamente este proceso.
- Se determinó como localización estratégica el distrito de Surquillo, debido a su colindancia con los distritos delimitados como público objetivo.

CAPÍTULO 10. PLAN DE TI

En el presente capítulo se describirán los principales requerimientos funcionales y no funcionales de la aplicación y el detalle de la infraestructura de tecnología que será utilizada incluyendo los costos de inversión necesarios para el funcionamiento de la aplicación. Cabe indicar que el diseño y desarrollo del aplicativo será tercerizado con una entidad especialista en el desarrollo de aplicativos, por lo que en el presente capítulo no se abordarán temas técnicos.

10.1 Descripción de la aplicación móvil y página web (Mr. Autolavado App y Web)

La aplicación móvil deberá ser desarrollada para que sea compatible con los sistemas operativos de Android y iOS, en tanto la versión web deberá ser desarrollada de modo tal que sea compatible con todos los navegadores que existen en el medio (Chrome, Explorer, Mozilla, Firefox, por citar los principales). Asimismo, deberá permitir realizar las siguientes acciones:

- Registrar los datos de los clientes para crear sus cuentas.
- Realizar las solicitudes del servicio deseado (servicio de lavado integral y servicio de lavado de salón).
- Verificar la asignación del chofer, quien se encargará de realizar el recojo y retorno del vehículo desde y hacia donde el usuario lo indique.
- Verificar mediante geolocalización la ubicación del vehículo durante el trayecto de ida y retorno del vehículo (del punto de partida hacia el local de lavado y desde el local de lavado hacia el destino final indicado por el cliente).
- Permitirá realizar el pago del servicio.
- Dar conformidad del servicio recibido y valoración del servicio.
- Envío de recomendaciones o inconformidades, y recibir respuesta sobre ellas.

10.2 Requerimientos funcionales

En la **Tabla 10.1** se muestra la lista de los requerimientos funcionales del aplicativo y página web de Mr. Autolavado.

Tabla 10.1 - Lista de requerimientos funcionales

Numero	Requerimiento	Descripción del requerimiento
RQF1	Registro de usuarios	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso de información básica de los usuarios, tales como nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, medio de pago, datos del vehículo (modelo, placa, tarjeta de propiedad, vigencia de SOAT), observaciones adicionales. - El registro podrá realizarse vinculando al usuario con las redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn). - Permitir la actualización de la información cada vez que el usuario lo requiera.
RQF2	Selección del tipo de servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Mostrar el catálogo de servicios que brinda Mr. Autolavado. - Permitir la selección de uno o más tipos de servicios, además ingresar comentarios.
RQF3	Verificación de disponibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar horarios recojo y retorno. - Seleccionar fecha y horarios. - Confirmar fecha y horarios.
RQF4	Realizar el pago	<ul style="list-style-type: none"> - Desplegar formas de pagos. - Confirmación de cargo del pago. - Validación del pago.
RQF5	Asignación del chofer	<ul style="list-style-type: none"> - Verificación del chofer asignado para el recojo y entrega del auto.
RQF6	Verificación mediante geolocalización	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar la ruta del chofer durante todo el trayecto de ida y vuelta hacia el establecimiento de lavado y punto de entrega, respectivamente.
RQF8	Verificación del proceso de lavado	<ul style="list-style-type: none"> - Seguir la ruta del proceso de lavado del auto.
RQF7	Conformidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Dar conformidad del servicio recibido. - Valoración del servicio recibido.

Elaboración: Autores de esta tesis

10.3 Requerimientos no funcionales

En la **Tabla 10.2** se muestra la lista de los requerimientos no funcionales del aplicativo y página web de Mr. Autolavado.

Tabla 10.2 - Requerimientos no funcionales

Número	Descripción del requerimiento
RQNF1	La aplicación y la página web deberá ser desarrollada bajo una estructura ligera para dispositivos móviles y aplicaciones web.
RQNF2	El desarrollo de la aplicación móvil y web serán desarrollados por una empresa con amplia experiencia y que cuente con casos de éxito en lo referido al desarrollo de aplicativos que contengan geolocalización y permitan realizar compras.
RQNF3	El desarrollo de la aplicación y la página web debe tomar en cuenta los elementos de seguridad de la información de los clientes tanto al inicio como hasta el final de la operación. Considerar este punto importante.

RQNF4	El desarrollo de la aplicación y página web deben ser flexibles de cara al futuro permitiendo agregar o modificar opciones que sean útiles para el usuario, logrando así una mejor experiencia y practicidad.
-------	---

Elaboración: Autores de esta tesis

10.4 Especificaciones técnicas

En la **Tabla 10.3** y **Tabla 10.4**, se muestran las listas de especificaciones técnicas del aplicativo y página web de Mr. Autolavado.

Tabla 10.3 - Especificaciones técnicas

Número	Descripción del requerimiento
RQDM1	<ul style="list-style-type: none"> - Teléfono móvil Android o iOS con acceso a datos móviles y wifi. - Acceso a GPS para la geolocalización. - Acceso a App Store o Google Play para descargar la aplicación.

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 10.4 – requerimientos del dispositivo de acceso web


Número	Descripción del requerimiento
RQDM1	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora de escritorio, laptop Apple Mac, Tablet Android o iOS, donde se permita navegación web por medio de internet a través de navegadores como Google Chrome, Explorer, Firefox o Mozilla.

Elaboración: Autores de esta tesis

10.5 Prototipo de la aplicación


Desde la **Tabla 10.5** hasta la **Tabla 10.12** se muestran las pantallas del prototipo de la aplicación de Mr. Autolavado, cabe indicar que estas son las mismas vistas que se replicarán en la versión de página web, por tanto, no se presentará el prototipo de página web.

Tabla 10.5 – Ícono del aplicativo

- Ícono que se mostrará en el celular de la persona que descargue el aplicativo de Mr. Autolavado.	
--	--


Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 10.6 - Pantalla de registro / inicio

<p>Permite realizar las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El registro del cliente. - Ingreso del usuario, tras el ingreso de un usuario y contraseña. 	
---	--


Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 10.7 - Pantalla de selección de servicios

<ul style="list-style-type: none"> - Se presentan los servicios que se ofrecen tanto el servicio de lavado integral como el servicio de lavado de salón. - En esta pantalla el usuario puede seleccionar su servicio. 	
---	---


Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 10.8 - Pantalla de geolocalización

<ul style="list-style-type: none"> - Permite al usuario identificar al chofer y la ruta que sigue en su camino de ida y retorno. 	
---	--


Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 10.9 - Pantalla de estado del servicio

<ul style="list-style-type: none"> - Permite al usuario observar el grado de avance del servicio de lavado. 	
--	--

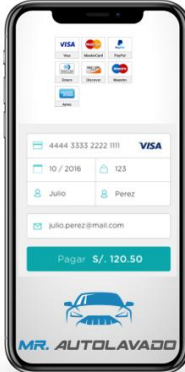
Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 10.10 - Pantalla de entrega del vehículo

<ul style="list-style-type: none"> - Permite al usuario dar conformidad por el servicio que ha culminado. 	
--	---


Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 10.11 - Pantalla de pago

<ul style="list-style-type: none"> - Permite realizar el pago, el cliente puede seleccionar el medio de pago, pudiendo ser por tarjeta de crédito o débito. 	
--	--

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 10.12 - Pantalla de valoración

<ul style="list-style-type: none">- El cliente puede realizar la valoración del servicio, colocando desde 1 a 5 estrellas.- La calificación será diferenciada entre el servicio de traslado (chofer) y servicio de lavado.- Asimismo, permite el ingreso de comentarios y/o reclamos.	
---	--

Elaboración: Autores de esta tesis

10.6 Desarrollo tecnológico

El desarrollo de la página web y aplicativo móvil será encargado a la internacionalmente conocida YeePLY, empresa que opera como una plataforma de agencia de profesionales que se dedican exclusivamente al desarrollo de páginas web y aplicativos digitales, sus oficinas se encuentran en Valencia, España, pero debido a los servicios que brindan, la empresa se encuentra en la capacidad de desarrollar proyectos a distancia. Asimismo, entre sus principales aplicativos de éxito se encuentran Cabify, Glovo, Zara, BBVA, entre otros. Los casos de éxito mencionados incluyen vistas de compras y pagos, geolocalización y valoración, lo que avala su amplia experiencia en el rubro.

10.7 Costos estimados

El valor total de la inversión es de € 15,200.00, el cual se detalla en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

CAPÍTULO 11. PLAN FINANCIERO

El presente capítulo tiene como objetivo determinar la viabilidad económica y financiera del plan de negocio propuesto.

11.1 Objetivos de plan financiero

- Determinar la capacidad máxima de planta.
- Determinar la proyección de ingresos, egresos y la inversión.
- Presentar el estado de resultados proyectado a 5 años.
- Determinar la viabilidad económica y financiera del plan de negocio propuesto con el objetivo de justificar la inversión.
- Determinar el VAN y TIR del proyecto.
- Realizar análisis de sensibilidad, a través de la modificación de variables como el precio (p), cantidad demandada (q), y remuneración mínima vital (rm).
- Realizar el análisis de escenarios pesimista, esperado y optimista.

11.2 Supuestos y consideraciones generales

Para evaluar la viabilidad del plan de negocios propuesto, se ha realizado un flujo de caja bajo las siguientes consideraciones:

- **Horizonte de evaluación:** 5 años
- **Depreciación de activos:** el plazo será diferenciado según tipo de activo
 - Maquinaria y Equipos: 2 años
 - Edificación de implementación: 5 años
- **Impuesto a la renta:** 29.5%
- **Inflación:** tasa de 2.5% anual constante, valor que se encuentra entre el rango mínimo y máximo proyectado por el Banco Central de Reserva del Perú (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**)
- **Estructura de financiamiento:** 60% Recursos Propios y 40% Financiamiento Bancario, asumiendo una operación de Mediano Plazo bajo una estructura de pagos de 60 cuotas mensuales e iguales a una tasa de interés anual de 12%.
- **Inversión para renovación de equipos:** de manera conservadora se ha estimado que se las máquinas de limpieza serán cambiadas cada dos años.
- **Precio de venta unitario:** tomando como referencia los valores obtenidos de la encuesta, se han proyectado como precios de venta unitarios base (sin IGV):
 - Lavado integral: S/. 50.00
 - Lavado de salón: S/. 200.00
- **Tasa de crecimiento de las ventas:** se ha estimado que la demanda potencial crece a una razón de 2% al año, tasa conservadora pues se encuentra por debajo de la tasa de crecimiento del parque automotor en Lima Metropolitana; asimismo, de la demanda potencial anual, se ha estimado que el apetito de participación de mercado se irá

incrementando a una razón de 0.5% por año, partiendo de 2% para el primer año hasta llegar a un 3.5% en el último año.

- **Estructura de costos:** conformado por costos fijos y variables.
- **Estructura de gastos operativos:** conformado por los gastos administrativos, de ventas y de publicidad, los cuales en su conjunto serán denominados “gastos operativos” durante el desarrollo del presente capítulo.

11.3 Capacidad máxima de planta

Se considera oportuno que previo a la proyección de las ventas, se halle la capacidad máxima instalada de planta, la cual será determinada por tipo de servicio de lavado (integral y salón). Del análisis realizado en el **Capítulo 9** del presente documento, se ha determinado que el servicio lavado integral toma un tiempo de 48 minutos por auto, en tanto el servicio de lavado de salón demora 160 minutos por auto. Asimismo, se conoce que la planta de lavado se encontrará operativa por un espacio de 12 horas al día, trabajando 26 días al mes, y los doce meses del año; además, de manera conservadora se estima que 9 espacios serán dedicados exclusivamente al servicio de lavado integral y 1 espacio será exclusivo para el lavado de salón. Tomando en consideración lo expuesto, primero se calculará el tiempo total al año que se dispone para realizar el servicio de lavado integral y de salón (expresado en minutos al año), para que luego, dicho valor sea dividido entre el tiempo que toma realizar cada tipo de servicio de lavado; según se puede observar en la **Tabla 11.1** y la **Tabla 11.2**.

**Tabla 11.1 - Tiempo disponible de planta
(expresado en minutos/año)**

Tipo de lavado	N.º de Espacios disponibles (a)	Tiempo disponible de planta (en minutos/año)				
		Minutos/Hora (b)	Hora/día	Días/mes (c)	Meses/año (d)	Tiempo total disponible Minutos/año (e) = (a x b x c x d)
Lavado integral	9	60	12	26	12	2,021,760
Lavado salón	1	60	12	26	12	224,640

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 11.2 - Capacidad máxima instalada de planta
(expresado en lavadas/año)**

Tipo de lavado	Tiempo requerido x vehículo (minutos/lavada)	Tiempo total disponible (minutos/año)	Capacidad Máxima de planta (lavada/año)
Lavado integral	48	2,021,760	42,120
Lavado salón	160	224,640	1,404

Elaboración: Autores de esta tesis

De este modo, se determina que, considerando la infraestructura propuesta en el **Capítulo 9**, se tiene una capacidad máxima de planta para realizar el lavado integral 42,120 lavadas por año y para el lavado salón es 1,404 lavadas por año.

11.4 Proyección de ventas en unidades de lavada y Soles

11.4.1 Proyección del número de lavadas por tipo de servicio

Considerando la demanda potencial y efectiva en número de lavadas por tipo de servicio que se determinó en el **Capítulo 6** del presente documento, se procede a realizar la proyección de la demanda potencial, para la cual se estimará una tasa de crecimiento de 2% por año, porcentaje que se encuentra por debajo de la tasa de crecimiento del parque automotor en Lima Metropolitana. Según el MTC (2018), en los últimos 3 años, el crecimiento promedio por categoría ha sido de 4.39% para automóviles y 3.82% para Pick-Up. Bajo estas consideraciones, se obtiene que la demanda potencial proyectada para los 5 años de vida del plan propuesto se comporta como se muestra en la **Tabla 11.3**

**Tabla 11.3 - Proyección de la demanda potencial
(en número de lavadas por año)**

Tasa anual de crecimiento del mercado potencial	2%
---	----

Demanda potencial de lavadas	Base	Años proyectados				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
N.º Lavados integrales	1,012,052	1,012,052	1,032,293	1,052,939	1,073,998	1,095,478
N.º Lavados de salón	34,606	34,606	35,299	36,005	36,725	37,459

Elaboración: Autores de esta tesis

Ahora, contando con la demanda potencial proyectada para los próximos 5 años, se ha establecido que el apetito de participación de mercado será dinámico positivo, partiendo de una tasa de 2% para el primer año, luego se incrementará en 0.5% por cada año, hasta llegar a una participación de mercado de 3.5% en el cuarto año de vida del proyecto, tasa que se mantendrá en el quinto año de vida. Cabe indicar que el crecimiento anual propuesto se encuentra en línea con lo planteado en el plan comercial del presente documento. De este modo, se determinó la demanda efectiva en número de lavadas por año que se proyectan para los 5 años de vida del plan propuesto, según se puede apreciar en la **Tabla 11.4**.

**Tabla 11.4 – Proyección de la demanda efectiva
(en número de lavadas por año)**

% Participación de mercado	2.0%	2.5%	3.0%	3.5%	3.5%
----------------------------	------	------	------	------	------

Demanda efectiva de lavadas	Base	Años proyectados				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
N.º Lavados integrales		20,241	25,807	31,588	37,590	38,342
N.º Lavados de salón		692	882	1,080	1,285	1,311

Elaboración: Autores de esta tesis

De manera complementaria, se expone en la **Tabla 11.5** la proyección de la capacidad utilizada de planta por año.

**Tabla 11.5 - Utilización anual de la capacidad instalada
(en porcentajes)**

Tipo de lavado	Capacidad Máxima de planta (lavada/año)
Lavado integral	42,120
Lavado salón	1,404

Demanda efectiva de lavadas	Base	Años proyectados				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
N.º Lavados integrales	-	20,241	25,807	31,588	37,590	38,342
Capacidad utilizada		48%	61%	75%	89%	91%
N.º Lavados de salón	-	692	882	1,080	1,285	1,311
Capacidad utilizada		49%	63%	77%	92%	93%

Elaboración: Autores de esta tesis

11.4.2 Proyección del precio de venta unitario por tipo de servicio

De los resultados obtenidos en la encuesta realizada, se observó que el 100% de las personas que efectivamente tomarían el servicio de lavado integral estarían dispuestas a pagar por el servicio como mínimo S/ 50.00, según se evidencia en la **Tabla 11.6**; en tanto, el 41% de las personas que tomarían el servicio de lavado de salón estarían dispuestas a pagar por el servicio entre S/. 151.00 hasta S/. 301.00, según se evidencia en la **Tabla 11.7**.

Tabla 11.6 - Escala de precios para el servicio de lavado integral

¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por el LAVADO INTEGRAL?	
Etiquetas de fila	Cuenta de N°
De S/51 a S/60	57.10%
De S/61 a S/70	21.60%
Más de S/71	5.25%
Menos de S/50	16.05%
Total general	100.00%

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 11.7 - Escala de precios para el servicio de lavado de salón

¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por el LAVADO DE SALÓN?	
Etiquetas de fila	Cuenta de N°
De S/121 a S/150	50.31%
De S/151 a S/200	24.53%
De S/201 a S/300	14.47%
Más de S/301	1.57%
Menos de S/120	9.12%
Total general	100.00%

Elaboración: Autores de esta tesis

Por lo expuesto, en un escenario conservador, se han tomado como precios base de ventas S/. 50.00 para el lavado integral y S/. 200.00.

Asimismo, para el horizonte de vida proyectado (5 años), se está considerando que los precios se encontrarán afectados por una tasa de inflación anual de 2.5%. Cabe indicar que los precios de venta de los servicios se están redondeando al número entero inferior inmediato. De este modo, el precio de venta unitario por tipo de servicio, para los 5 años de vida del proyecto, resultarían tal y como se muestra en la **Tabla 11.8**.

Tabla 11.8 - Proyección del precio unitario de venta por tipo de servicio de lavado

Tasa de inflación	2.5%
--------------------------	------

Precio de venta unitario	Base	Años proyectados				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Lavado integral	50	50	51	52	53	54
Lavado de salón	200	200	204	208	212	216

Elaboración: Autores de esta tesis

11.4.3 Proyección de las ventas

Con la información obtenida en los puntos precedentes, se procede a calcular la proyección de las ventas, en dinero, para los 5 años de vida del proyecto, según se observa en la **Tabla 11.9**.

Tabla 11.9 - Proyección de las ventas en Soles por año

Venta en Soles	Base	Años proyectados				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Lavado integral	-	1,012,052	1,316,174	1,642,585	1,992,266	2,070,453
Lavado de salón	-	138,426	180,023	224,669	272,497	283,191
Venta total en Soles	-	1,150,478	1,496,197	1,867,254	2,264,763	2,353,644

Elaboración: Autores de esta tesis

11.5 Estimación de los egresos

11.5.1 Inversiones en activo fijo e intangibles

La inversión en activo fijo estará referida al acondicionamiento del local, adquisición de equipos de limpieza, equipos de oficina y muebles de oficina. En tanto, la inversión en intangibles estará referida al desarrollo de la página web y aplicativo (en versiones de iOS y Android). En ese contexto, en la **Tabla 11.10** se muestra el valor de la inversión en activo fijo más intangibles, mientras que en la **Tabla 11.11** se muestra el plan de inversión para la renovación de equipos de limpieza, cuyos presupuestos se encuentran afectados por la tasa de inflación de 2.5% anual.

Tabla 11.10 - Inversión en activo fijo e intangibles

Inversión Inicial	Monto (Soles)
Acondicionamiento de local	110,863
Constitución de empresa y licencias	496
Equipos de limpieza	114,616
Muebles y Equipos de oficina	15,714
Digital (Página Web y Aplicativo)	57,213
Letreros de publicidad	5,000
Monto total	303,902

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 11.11 – Inversión en equipos y plan de renovación de equipos

Tabla 11.11 Inversión en equipos y plan de renovación de equipos						
Tasa de inflación		2.5%				
En Soles	Base 2019	Proyección 2020	2021	2022	2023	2024
Equipos de limpieza	114,616		120,418		126,514	
Monto de inversión total	114,616	-	120,418	-	126,514	-

Elaboración: Autores de esta tesis

La inversión en activo fijo e intangible se compone:

- **Acondicionamiento del local (S/. 110,863.04 sin IGV):** considera la construcción y acondicionamiento de las zonas de operaciones, administración, sala de espera, almacén, servicios higiénicos, conexiones de agua, luz y demás servicios. Adicionalmente, la construcción de garita de control y puertas de acceso.
- **Constitución de la empresa y licencias (S/. 496.00):** con la información recabada de Sunat y la Municipalidad de Surquillo, se están considerando los costos que publican estas instituciones para realizar la elaboración de la minuta y gastos registrales.
- **Equipos de limpieza (S/. 114,616.00 sin IGV):** de manera conservadora, se realiza un presupuesto que considera que todos los espacios de lavado (10 posiciones) se encontrarán completamente equipados, a pesar de que se conoce y de lo recabado en las entrevistas a profundidad (empresario, administradores y operarios) que difícilmente se podrían utilizar todos los equipos a la vez, por lo que no es necesario equipar completamente cada uno de los espacios. En ese contexto, se realiza un presupuesto que considera la compra de equipos de lavado de alta presión, pulidora orbital, aspiradora, sopladora, torneador, champunera, puzzi y rampa, 10 unidades por cada tipo de equipo, y 1 secador industrial, que será destinado a la posición de lavado de salón.
- **Muebles y equipos de oficina (S/. 15,714.00 sin IGV):** considera la adquisición de muebles y equipos que serán utilizados en las oficinas de administración y sala de espera.
- **Digital (S/. 57,213.00):** con el objetivo de que el aplicativo (en versiones iOS y Android) y la página web sean desarrollados por expertos y de amplia trayectoria en el diseño de aplicaciones similares a la que busca el presente plan de negocios, se recurrió

a una cotización de la mundialmente reconocida YeePLY. El desarrollo de la parte digital se cotizó en € 15,200.00 que al tipo de cambio de 3.764 Soles por Euro (SBS, 2019). El detalle de la cotización se encuentra en el [Error! No se encuentra el origen e la referencia.](#).

- **Letreros y publicidad:** incluye la instalación de letrero publicitario en el local, a activación de cuentas en redes sociales (Facebook, Instagram y LinkedIn).

11.5.2 Costos de ventas

Para la proyección del costo de ventas, primero, se proyectaron los costos unitarios que se encuentran referidos a los costos de materiales, insumos y servicios por lavada, los cuales fueron determinados en el **Capítulo 9** del presente informe, estos costos estarán afectados por una tasa de inflación anual de 2.5%, según se puede observar en la **Tabla 11.12**

**Tabla 11.12 - Proyección de los costos unitarios
(en Soles / lavada)**

Tasa de inflación		2.5%				
En Soles Costos unitarios	Base 2019	Proyección 2020	2021	2022	2023	2024
Materiales lavado integral (Soles/lavada)		5.23	5.36	5.49	5.63	5.77
Materiales lavado salón (Soles/lavada)		8.41	8.62	8.84	9.06	9.28
Consumo de agua (Soles/lavada)		0.34	0.35	0.36	0.37	0.38
Consumo de energía (Soles/lavada)		0.43	0.44	0.45	0.46	0.47
Movilidad del chofer (Soles/ ida + vuelta)		11.02	11.30	11.58	11.87	12.16

Elaboración: Autores de esta tesis

Contando con los costos unitarios para los cinco años de vida del proyecto, se procede a calcular el costo de venta anual total, el cual considera los costos de materiales y servicios, más los costos de mano de obra operativo, choferes de vehículos, depreciación de activos y amortización de intangibles, y alquiler del local, según se puede apreciar en la **Tabla 11.13**

Tabla 11.13 - Proyección del costo de ventas
(Soles / año)

	Base 2019	Proyección 2020	2021	2022	2023	2024
Número de lavadas integral (veces/año)	-	20,241	25,807	31,588	37,590	38,342
Número de lavadas salón (veces/año)	-	692	882	1,080	1,285	1,311

En miles de Soles Costo de venta total	Base 2019	Proyección 2020	2021	2022	2023	2024
Materiales lavado integral (Soles/año)	-	105,861	138,347	173,570	211,712	221,345
Materiales lavado salón (Soles/año)	-	5,821	7,607	9,544	11,641	12,171
Consumo de agua (Soles/año)	-	7,119	9,303	11,672	14,236	14,884
Consumo de energía (Soles/año)	-	9,001	11,764	14,759	18,002	18,821
Mano de obra operativo (Soles/año)	-	270,000	276,750	283,669	290,760	298,029
Chofer de vehículo (Soles/año)	-	229,500	261,375	294,700	329,529	365,914
Depreciación de local (90%)	-	19,955	19,955	19,955	19,955	19,955
Depreciación de equipos de limpieza	-	57,308	57,308	60,209	60,209	63,257
Alquiler (Soles/año)	-	102,914	105,487	108,124	110,827	113,598
Costo de venta total	-	807,478	887,895	976,201	1,066,871	1,127,974

Elaboración: Autores de esta tesis

11.5.3 Gastos Operativos

Considerando los gastos de ventas, administrativo y publicidad que fueron calculados en los **Capítulos 8 y 9** del presente documento, más:

- **Amortización de intangibles (lineal durante 5 años):** referido a la inversión en el desarrollo digital (aplicativo + página web) por un valor S/. 57,213.00, resultando una amortización anual de S/. 11,443.00
- **Pago de póliza contra todo riesgo que cubre los vehículos de los clientes:** cotizado con Seguros Rímac, el monto anual a pagar sin IGV asciende a S/. 13,919.00, para mayor detalle referirse al **¡Error! No se encuentra el origen e la referencia..**
- **Provisión para investigación y desarrollo de tecnología:** de manera conservadora y ante cualquier imprevisto se está considerando una provisión anual de 15% del valor de la inversión inicial del desarrollo digital (S/. 57,213.00*15% = S/. 8,582.00), provisión anual que en la proyección del flujo se encuentra afectada a la tasa de inflación.
- **Provisión para siniestros y eventualidades:** de manera conservadora y en adición al pago de la póliza contra todo riesgo para los vehículos a atender, se está considerando una provisión anual equivalente a US\$ 20,000.00 por un tipo de cambio de 3.318 (SBS, 2019).
- **Provisiones diversas:** de manera conservadora y con el objetivo de poder asumir cualquier eventualidad, se está provisionando un valor de S/. 7,500.00 anuales.

De lo expuesto anteriormente, se procederá a determinar los gastos de ventas, administrativos y publicidad proyectados para los 5 años, los que se encontrarán sujetos a una tasa de inflación anual de 2.5%, según se expone en la **Tabla 11.14**

Tabla 11.14 - Gastos de ventas, administrativo y publicidad

Tasa de inflación		2.5%				
En miles de Soles Gastos venta, administrativo y publicidad	Base	Proyección				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Personal administrativo	-	30,000	31,519	33,114	34,791	36,552
Personal de supervisión	-	30,000	31,519	33,114	34,791	36,552
Servicios (agua, luz, otros)	-	450	461	473	485	497
Gastos por servicios de terceros	-	8,700	23,184	23,764	24,358	24,967
Póliza de seguro para flota de vehículo	-	13,919	14,267	14,623	14,989	15,364
Gastos publicidad	-	20,715	21,233	21,764	22,308	22,865
Provisiones para I&D de tecnología	-	8,582	8,796	9,016	9,242	9,473
Provisiones para siniestros y eventualidades	-	66,360	68,019	69,719	71,462	73,249
Provisiones diversas	-	7,500	7,688	7,880	8,077	8,279
Depreciación de local (10%)	-	2,217	2,217	2,217	2,217	2,217
Depreciación de muebles de oficina	-	3,143	3,143	3,143	3,143	3,143
Amortización de intangibles	-	11,443	11,443	11,443	11,443	11,443
Alquiler (10%)	-	11,435	11,721	12,014	12,314	12,622
Gastos venta, administrativo y publicidad		214,463	235,209	242,284	249,618	257,222

Elaboración: Autores de esta tesis

11.6 Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo se ha considerado un periodo a cubrir de 6 meses en base a los costos de ventas, gastos de ventas, gastos administrativos y gastos en publicidad, según se puede observar en la **Tabla 11.15**

Tabla 11.15 - Cálculo del capital de trabajo

En miles de Soles	Base	Proyección				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Costo de ventas		807,478	887,895	976,201	1,066,871	1,127,974
Gastos de ventas y administrativo		214,463	235,209	242,284	249,618	257,222
Total Egresos		1,021,941	1,123,104	1,218,485	1,316,490	1,385,196
Capital de trabajo (cubre 6 meses)	510,971	561,552	609,243	658,245	692,598	-
Variación del capital de trabajo	510,971	50,581	47,691	49,002	34,353	-
Necesidad de capital de trabajo	510,971	50,581	47,691	49,002	34,353	-

Elaboración: Autores de esta tesis

11.7 Financiamiento y gastos financieros

Para la puesta en marcha del plan propuesto, se estima una inversión de S/. 303,902 más una necesidad de capital de trabajo mínima de arranque de S/. 510,971, totalizando una necesidad de fondos por S/. 814,872.40. Según lo convenido por los miembros del grupo y tomando en consideración el monto máximo conjunto de préstamo personal (sin garantía hipotecaria) al que podría acceder cada miembro del grupo, se determinó que la estructura de financiamiento del plan sería de 60% aportes de accionistas y 40% financiamiento bancario, según se puede apreciar en la **Tabla 11.16**

Tabla 11.16 – Estructura de financiamiento

Inversión total	% Participación	Soles
Aportes de Accionistas	60%	S/ 488,923
Financiamiento Bancario	40%	S/ 325,949
Inversión total inicial	100%	S/ 814,872

Elaboración: Autores de esta tesis

Por lo expuesto, la parte a financiar será tomada con el Banco de Crédito del Perú, entidad que ofrece un préstamo de mediano plazo a una tasa de interés anual (kd) de 12%, bajo una estructura de amortización de 60 cuotas mensuales. En la **Tabla 11.17** se detalla el cronograma de pagos, que detalla el valor de la cuota, amortización e interés total anual a pagar.

**Tabla 11.17 - Cronograma de pagos de la deuda
(en Soles)**

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Saldo inicial	325,949	325,949	274,641	217,177	152,817	80,733
Amortización (k)		51,308	57,464	64,360	72,083	80,733
Interés (i)		39,114	32,957	26,061	18,338	9,688
Cuota (k + i)		90,421	90,421	90,421	90,421	90,421
Saldo final	325,949	274,641	217,177	152,817	80,733	-

Elaboración: Autores de esta tesis

11.8 Proyección de Estado de resultados

Bajo las consideraciones y cálculos realizados en los puntos precedentes del presente capítulo, se procedió a realizar la proyección de Estado de resultados, según se puede apreciar en la **Tabla 11.18**.

Tabla 11.18 - Proyección del Estado de Resultado
(en Soles)

En Soles	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas		1,150,478	1,496,197	1,867,254	2,264,763	2,353,644
Costo de ventas (sin depreciación)		(730,215)	(810,632)	(896,037)	(986,707)	(1,044,761)
Depreciación de activos		(77,263)	(77,263)	(80,164)	(80,164)	(83,213)
Utilidad bruta		343,000	608,302	891,053	1,197,892	1,225,671
% Margen bruto		30%	41%	48%	53%	52%
Gasto de operativos (sin depreciación y amortización)		(197,661)	(218,406)	(225,482)	(232,816)	(240,419)
Depreciación de activos		(5,360)	(5,360)	(5,360)	(5,360)	(5,360)
Amortización de intangibles		(11,443)	(11,443)	(11,443)	(11,443)	(11,443)
Utilidad operativa		128,537	373,093	648,768	948,273	968,449
% Margen operativo		11%	25%	35%	42%	41%
Gastos Financieros		(39,114)	(32,957)	(26,061)	(18,338)	(9,688)
Utilidad antes de impuestos		89,423	340,136	622,707	929,935	958,761
Participación de trabajadores (5%)		(4,471)	(17,007)	(31,135)	(46,497)	(47,938)
Impuesto a la renta (29.5%)		(25,061)	(95,323)	(174,514)	(260,614)	(268,693)
Utilidad neta		59,891	227,806	417,058	622,824	642,130
% Margen neto		5%	15%	22%	28%	27%
% Margen EBITDA		19%	31%	40%	46%	45%

Elaboración: Autores de esta tesis

De la proyección del estado de resultados, se puede observar que la rentabilidad del proyecto sigue una tendencia positiva hasta el año 2023, explicado por la dilución de los costos fijos sobre el crecimiento de las ventas. Cabe indicar que la disminución de la rentabilidad en el año 2024 obedece a que el número de lavadas esperadas se mantiene estable a partir del año 2023 en adelante, en tanto los costos y gastos siguen incrementándose debido a su indexación a la tasa de inflación.

11.9 Flujo de Caja proyectado

Bajo las consideraciones expuestas previamente, han elaborado los flujos de caja operativo, de inversiones, financiero y resultados de rentabilidad, según se exponen en la **Tabla 11.19**, la **Tabla 11.20**, la **Tabla 11.21**, y **Tabla 11.22** respectivamente.

Tabla 11.19 - Flujo de caja operativo
(en Soles)

Flujo de Caja (en Soles)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	0	1,150,478	1,496,197	1,867,254	2,264,763	2,353,644
Costo de ventas (sin depreciación)	0	(730,215)	(810,632)	(896,037)	(986,707)	(1,044,761)
Gastos operativos (sin depreciación y amortización)	0	(197,661)	(218,406)	(225,482)	(232,816)	(240,419)
Depreciación de activos	0	(82,623)	(82,623)	(85,524)	(85,524)	(88,573)
Amortización de intangibles	0	(11,443)	(11,443)	(11,443)	(11,443)	(11,443)
Participación de los trabajadores	0	(4,471)	(17,007)	(31,135)	(46,497)	(47,938)
Utilidad antes de impuestos	0	124,065	356,086	617,633	901,777	920,511
Impuesto a la renta	0	(36,599)	(105,045)	(182,202)	(266,024)	(271,551)
Utilidad después de impuestos	0	87,466	251,041	435,431	635,753	648,960
Depreciación de activos	0	82,623	82,623	85,524	85,524	88,573
Amortización de intangibles	0	11,443	11,443	11,443	11,443	11,443
Flujo de caja operativo (a)	0	181,532	345,106	532,398	732,720	748,975

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 11.20 - Flujo de caja de inversiones
(en Soles)

Flujo de Caja (en Soles)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Inversiones activos e intangibles (sin equipos de limpieza)	(189,286)	0	0	0	0	0
Inversiones recurrentes (equipos de limpieza)	(114,616)	0	(120,418)	0	(126,514)	0
Capital de trabajo	(510,971)	(50,581)	(47,691)	(49,002)	(34,353)	0
Recuperación de capital de trabajo	0	0	0	0	0	692,598
Valor residual	0	0	0	0	0	0
Flujo de caja de inversiones (b)	(814,872)	(50,581)	(168,109)	(49,002)	(160,867)	692,598

Elaboración: Autores de esta tesis

Considerando los flujos de caja operativo y de inversiones expuestos, se calcularán el Valor Actual Neto Económico (VANE) y Tasa Interno de Retorno Económico (TIRE) del plan propuesto, de modo que se pueda observar la viabilidad del negocio. Para el cálculo del VANE, el grupo que elabora la presente Tesis en coordinación con nuestros asesores y opiniones de expertos sobre la rentabilidad de negocios similares se ha supuesto un costo de capital (Koa) de 25%. Bajo las consideraciones, expuestas, en la **Tabla 11.21** se presentan el VANE y TIRE del presente proyecto.

Tabla 11.21 - Reporte de VANE y TIRE del plan propuesto

Flujo de Caja (en Soles)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de caja operativo (a)	0	181,532	345,106	532,398	732,720	748,975
Flujo de caja de inversiones (b)	(814,872)	(50,581)	(168,109)	(49,002)	(160,867)	692,598

Flujo de Caja	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de caja económico (c = a + b)	(814,872)	130,951	176,998	483,396	571,852	1,441,573

VANE	357,271
TIRE	38.1%
Koa	25.0%

Elaboración: Autores de esta tesis

Considerando los resultados de VANE y TIRE se puede concluir que la inversión a realizar es viable y el proyecto puede aceptarse. Asimismo, al obtener un valor de VANE > 0 nos permite concluir que el proyecto sobrepasa el rendimiento mínimo solicitado por los accionistas (koa).

De otro lado, conociendo que para la elaboración del presente plan de negocio, se está considerando que el financiamiento tendrá una estructura soportada por accionistas (60%) y préstamo bancario (40%), este último teniendo un costo de financiamiento (kd) de 12%, se procede a realizar un flujo de caja financiero, que nos permitirá identificar la nueva rentabilidad del proyecto con el costo del financiamiento; adicionalmente, se calculará el valor presente ajustado del proyecto (APV), que resulta de la suma que se VANE con valor presente de los efectos secundarios del financiamiento (beneficio por escudo fiscal cuando se toma un préstamo bancario). Todo lo anterior, se presenta en la **Tabla 11.22**.

Tabla 11.22 - Flujo de caja financiero y rentabilidad del proyecto con financiamiento

Flujo de caja financiero	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de caja económico	(814,872)	130,951	176,998	483,396	571,852	1,441,573
Préstamo de mediano plazo	325,949					
Amortización del préstamo		(51,308)	(57,464)	(64,360)	(72,083)	(80,733)
Intereses del préstamo x (1-t)		(27,575)	(23,235)	(18,373)	(12,928)	(6,830)
Flujo de caja financiero	(488,923)	52,068	96,298	400,663	486,841	1,354,010

Valor Actual de los Escudos Tributarios	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Gastos financieros	-	39,114	32,957	26,061	18,338	9,688
Escudo tributario	-	11,539	9,722	7,688	5,410	2,858

VAET	25,522
Kd	12.0%

APV	382,793
TIRF	48.5%

Elaboración: Autores de esta tesis

Considerando los resultados de APV y TIRF se puede concluir que la rentabilidad del negocio mejora, dado que 40% de la necesidad de capital inicial estará siendo financiada con un préstamo que tiene un costo de 12% y que permite la generación de escudos fiscales.

11.10 Puntos críticos

Según lo conversado con expertos en el negocio, tales como la administradora del centro de lavado Unicorp Carwash, se ha considerado que los factores críticos para la rentabilidad y viabilidad en este sector son el precio de venta, la cantidad de vehículos que se lavan y el costo de la mano de obra, se procederá a realizar el análisis de puntos críticos, el cual nos permitirá observar cuáles son las variaciones máximas o mínimas de cada factor para obtener un APV igual a cero, esto es, que el proyecto continúe siendo viable. En ese sentido, se exponen en la **Tabla 11.23** los puntos críticos identificados.

Tabla 11.23 - Análisis de Puntos Críticos

Factores críticos para la rentabilidad del negocio	Base	Punto Critico	APV
% Variación del precio promedio de lavado integral	0.00%	-12.64%	0
% Variación del número de lavadas integrales	0.00%	-12.61%	0

% Variación del costo de la mano de obra	0.00%	66.73%	0
--	-------	--------	---

Elaboración: Autores de esta tesis

De los resultados expuestos, se identifica que el valor del precio promedio de la lavada integral, el número de lavadas integrales al año y el costo de la mano de obra podrían una variación máxima de -12.64%, -12.61% y +66.73%, respectivamente, para obtener un APV igual a cero.

11.11 Análisis de sensibilidad

Para la realización del análisis de sensibilidad, se considerarán tres escenarios, el pesimista, esperado y optimista, los cuales se realizarán en función a (i) %variación del precio promedio de lavado integral, (ii) %variación del número de lavadas integrales, y (iii) %variación del costo de la mano de obra, según se describe en la **Tabla 11.24**.

Tabla 11.24 - Resultados de escenarios pesimista, esperado y optimista

Resumen del escenario	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
% Variación del precio promedio de lavado integral	-20.00%	0.00%	20.00%
% Variación del número de lavadas integrales	-10.00%	0.00%	10.00%
% Variación del costo de la mano de obra	10.00%	0.00%	-
			10.00%
APV (En Soles)	-485,106	355,257	1,308,066

Elaboración: Autores de esta tesis

En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestran los flujos de aja completos que se han preparado bajo cada uno de los escenarios expuestos.

11.12 Conclusiones

Del presente capítulo se puede concluir que, bajo un escenario que considera supuestos conservadores a todo nivel, tanto en términos de costos, gastos, realización provisiones (para desarrollo de tecnología, siniestros y eventualidades, que en su conjunto equivalen a 7.2% de las ventas anuales) y supuestos comerciales (como una participación de mercado de solamente 2%), se ha logrado obtener un flujo de caja que evidencia que

resulta viable la implementación del plan propuesto, más aún el rendimiento excede la tasa establecida por los accionistas ($k_{oa} = 25\%$).

Asimismo, es importante considerar que, para el análisis del flujo de caja del proyecto, se está considerando que en el quinto año se abandona el proyecto **sin percibir un valor residual por la inversión**. En la realidad, bajo el escenario esperado, si se tuviera que abandonar el proyecto en el quinto año, dado que el negocio es rentable, la empresa debería ser vendida, a un valor de mercado, el cual suponemos no debería estar por debajo de 1 vez el EBITDA del año 5. Si se considera que, en el quinto año, se abandona el proyecto percibiendo un valor residual de 1 vez el EBITDA, la rentabilidad mejora considerablemente, según se puede observar en la **Tabla 11.25**, obteniendo un APV de S/. 830,565.00

Tabla 11.25 - Flujo de caja considerando valor residual del proyecto

Flujo de Caja (en Soles)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	0	1,150,478	1,496,197	1,867,254	2,264,763	2,353,644
Costo y Gastos Operativos	0	-1,026,413	-1,140,111	-1,249,621	-1,362,986	-1,433,134
Utilidad antes de impuestos	0	124,065	356,086	617,633	901,777	920,511
Impuesto a la renta	0	-36,599	-105,045	-182,202	-266,024	-271,551
Utilidad después de impuestos	0	87,466	251,041	435,431	635,753	648,960
Depreciación y Amortización	0	94,066	94,066	96,967	96,967	100,015
Flujo de caja operativo (a)	0	181,532	345,106	532,398	732,720	748,975
Flujo de Caja (en Soles)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Inversiones activos e intangibles (sin equipos de limpieza)	-189,286	0	0	0	0	0
Inversiones recurrentes (equipos de limpieza)	-114,616	0	-120,418	0	-126,514	0
Capital de trabajo	-510,971	-50,581	-47,691	-49,002	-34,353	0
Recuperación de capital de trabajo	0	0	0	0	0	692,598
Valor residual						1,366,493
Flujo de caja de inversiones (b)	-814,872	-50,581	-168,109	-49,002	-160,867	2,059,091
Flujo de caja económico (c = a + b)	-814,872	130,951	176,998	483,396	571,852	2,808,066
VANE	805,043					
TIRE	48.9%					
Koa	25.0%					
Flujo de caja financiero	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de caja económico	-814,872	130,951	176,998	483,396	571,852	1,441,573
Préstamo de mediano plazo	325,949	0	0	0	0	0
Amortización del préstamo	0	-51,308	-57,464	-64,360	-72,083	-80,733
Intereses del préstamo $\times (1-t)$	0	-27,575	-23,235	-18,373	-12,928	-6,830
Flujo de caja financiero	-488,923	52,068	96,298	400,663	486,841	1,354,010
Valor Actual de los Escudos Tributarios	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Gastos financieros	-	39,114	32,957	26,061	18,338	9,688
Escudo tributario	-	11,539	9,722	7,688	5,410	2,858
VAET	25,522					
Kd	12.0%					
APV	830,565					
TIRF	48.5%					

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO 12. ANÁLISIS DE RIESGOS

En el presente capítulo, se presenta el análisis de los riesgos potenciales que pueden afectar el desarrollo del plan propuesto, para lo cual se hará uso de una matriz de riesgos que permite identificar y cuantificar objetivamente los riesgos potenciales. Teniendo identificados y cuantificados los riesgos, se establecerán acciones para mitigar el impacto.

12.1 Objetivos

- Identificar los riesgos potenciales para el plan propuesto.
- Analizar y cuantificar los riesgos potenciales para el plan propuesto.
- Establecer los planes de contingencia que permitan mitigar los riesgos identificados.

Para lograr los objetivos propuestos, primero, se identificarán los riesgos potenciales de mayor relevancia, mediante una herramienta de estructura de desglose de riesgos, que permite identificar de manera gráfica el origen de cada riesgo. En segundo lugar, haciendo uso de una matriz de probabilidad e impacto de, se cuantificarán los riesgos identificados en función de sus probabilidades de ocurrencia e impactos, para que con estos valores se determinen las severidades de cada riesgo. Finalmente, mediante una matriz de análisis, se establecerán las medidas de contingencia para mitigar el impacto de los riesgos identificados.

12.2 Estructura de desglose de riesgos (EDR)

En la **Figura 12.1**, se presenta de manera gráfica el EDR genérica para el plan propuesto.

Figura 12.1 - EDR genérica para el plan de negocio propuesto



Elaboración: Autores de esta tesis

12.3 Identificación de los riesgos

En la **Tabla 12.1**, se detallan los riesgos de relevancia que se identificaron con el soporte de la gráfica de EDR.

Tabla 12.1 - Riesgos identificados

Tipo	Fuente	Riesgo
Interno	Mano de obra	Ausentismo
		Baja calidad del servicio
		Comportamiento inadecuado
		Uso inadecuado de insumos
		Alta rotación de personal de lavado calificado
	Proceso	Alto nivel de reprocesos
	Seguridad y salud	Fatiga laboral
		Mala ubicación de los implementos de limpieza
		Accidentes en el centro de lavado
		Accidentes en el trayecto de ida o vuelta de los autos
	Gestión	Gastos inadecuados
	Insumos	Baja calidad del producto
		Falta de materiales
	Equipos	Desgaste de equipos
		Baja calidad de equipos
Externo	Mercado	Principales competidores entran al servicio de delivery
		Incremento de la oferta de servicios formales
		Incremento de la oferta de servicios informales
		Reducción de la demanda
	Fuerza laboral	Falta de personal calificado para lavado
		Falta de choferes calificados

	Insumos	Incremento en el precio de los insumos
	Clima	Temporada de invierno (lluvias)
	Regulatorios	Cambio de las políticas y normas
	Tráfico vehicular	Alto tráfico

Elaboración: Autores de esta tesis

12.4 Análisis y evaluación de riesgos

Con la finalidad de realizar un análisis y evaluación objetiva, se hará uso de una tabla de puntuación, según se observa en la **Tabla 12.2**, para luego armar la matriz riesgos, según se muestra en la **Tabla 12.3**, que permitirá determinar la severidad del riesgo, según se observa en la **Tabla 12.4**.

Tabla 12.2 – Puntaje de probabilidad e impacto

Probabilidad	Puntaje	Impacto	Puntaje
Altamente probable	1.00	Muy fuerte	1.00
Probable	0.80	Fuerte	0.80
Moderadamente probable	0.60	Moderado	0.60
Poco probable	0.40	Bajo	0.40
Improbable	0.20	Muy bajo	0.20

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 12.3 - Matriz de Riesgos

		IMPACTO				
		Muy fuerte	Fuerte	Moderado	Bajo	Muy bajo
PROBABILIDAD	Altamente probable	1.00	0.80	0.60	0.40	0.20
	Probable	0.80	0.64	0.48	0.32	0.16
	Moderadamente probable	0.60	0.48	0.36	0.24	0.12
	Poco probable	0.40	0.32	0.24	0.16	0.08
	Improbable	0.20	0.16	0.12	0.08	0.04

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 12.4 - Evaluación de la probabilidad, impacto y severidad del riesgo

	Fuente	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Severidad
Interno	Mano de obra	Ausentismo	0.6	1	0.6
		Baja calidad del servicio	0.4	1	0.4
		Comportamiento inadecuado	0.4	1	0.4
		Uso inadecuado de insumos	0.4	0.8	0.32
		Alta rotación de personal de lavado calificado	0.8	0.6	0.48
	Proceso	Alto nivel de reprocesos	0.4	1	0.4
	Seguridad y salud	Fatiga laboral	0.6	0.6	0.36
		Mala ubicación de los implementos de limpieza	0.6	0.2	0.12
		Accidentes en el centro de lavado	0.6	0.6	0.36
		Accidentes en el trayecto de ida o vuelta de los autos	0.4	1	0.4
	Gestión	Gastos inadecuados	0.6	0.2	0.12
	Insumos	Baja calidad del producto	0.4	1	0.4
		Falta de materiales	0.4	0.6	0.24
	Equipos	Desgaste de equipos	0.2	0.2	0.04
		Baja calidad de equipos	0.2	0.2	0.04
Externo	Mercado	Principales competidores entran al servicio de delivery	0.6	0.8	0.48
		Incremento de la oferta de servicios formales	0.6	0.4	0.24
		Incremento de la oferta de servicios informales	0.8	0.4	0.32
		Reducción de la demanda	0.4	0.6	0.24
	Fuerza laboral	Falta de personal calificado para lavado	0.4	1	0.4
		Falta de choferes calificados	0.4	1	0.4
	Insumos	Incremento en el precio de los insumos	0.4	0.8	0.32
	Clima	Temporada de invierno (lluvias)	0.6	0.4	0.24
	Regulatorios	Cambio de las políticas y normas	0.2	1	0.2
	Tráfico vehicular	Alto tráfico	0.8	1	0.8

Elaboración: Autores de esta tesis

12.5 Efectos y planes de contingencia de los riesgos

En la **Tabla 12.5**, se detallan por riesgo los efectos en el negocio y los planes de contingencia propuestos.

Tabla 12.5 - Efectos y planes de contingencia de los riesgos

	Fuente	Riesgo	Prob	Imp	Sev	Efectos	Planes de contingencia
Interno	Mano de obra	Ausentismo	0.6	1	0.6	Disminución de la capacidad de planta	Se emitirán llamados de atención, luego de la acumulación de 5 llamadas en un año se termina el vínculo laboral
		Baja calidad del servicio	0.4	1	0.4	Disminución de la calidad y servicio al cliente, generando insatisfacción	- Contratación de personal altamente calificado.
		Comportamiento inadecuado	0.4	1	0.4		- Planes de capacitación permanente.
		Uso inadecuado de insumos	0.4	0.8	0.32	Disminución de la calidad y servicio al cliente, generando insatisfacción	- Plan de carrera, ofreciendo la posibilidad de que los lavadores puedan llegar a ser supervisores.
		Alta rotación de personal de lavado calificado	0.8	0.6	0.48	Disminución de la calidad y servicio al cliente, generando insatisfacción	- Planes de capacitación ofrecido por los proveedores.
	Proceso	Alto nivel de reprocesos	0.4	1	0.4	Incremento del costo de capacitación	- Contratación de capacitación con expertos en el sector.
							- Al inicio del negocio puede suceder que el personal no se acostumbre, sin embargo, dados los planes de remuneración y beneficios (distribución de utilidades) se espera retener el talento.
	Seguridad y salud	Fatiga laboral	0.6	0.6	0.36	Incremento del costo de ventas	- Planes de capacitación.
		Mala ubicación de los implementos de limpieza	0.6	0.2	0.12	Incremento del costo de ventas	- Implementación de charla 5 minutos (seguridad y salud)
		Accidentes en el centro de lavado	0.6	0.6	0.36	Incremento del costo de ventas	- Implementación de buenas prácticas, tales como las 5S

		Accidentes en el trayecto de ida o vuelta de los autos	0.4	1	0.4	Problemas legales para la empresa y disminución de la confianza del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de buenas prácticas laborales. - Elaboración de manuales de atención. - Activación de la póliza de seguro de la empresa, que brinda cobertura contra todo riesgo.
	Gestión	Gastos inadecuados	0.6	0.2	0.12	Reducción de la utilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de presupuestos diarios, semanales, mensuales y anuales. - Implementación de tableros de control de gastos.
	Insumos	Baja calidad del producto	0.4	1	0.4	Disminución de la confianza del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de un exhaustivo programa de selección de proveedores. - Contar con al menos 3 proveedores por tipo de insumo.
		Falta de materiales	0.4	0.6	0.24	Incremento de costos y tiempo del proceso de lavado	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con al menos 3 proveedores por tipo de insumo. - Contar con al menos 1 proveedor local que ofrece planes de reposición. - Mantener un stock de seguridad que permita soportar 1 mes de ventas. - Formar alianzas estratégicas con los proveedores.
	Equipos	Desgaste de equipos	0.2	0.2	0.04	Disminución de la calidad del servicio e incremento en el tiempo de atención	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de un exhaustivo programa de selección de proveedores. - Se cuenta con un plan de renovación de equipos bienal, asegurando que el local cuente con equipos en adecuadas condiciones.
		Baja calidad de equipos	0.2	0.2	0.04	Incremento de costos por reposición de equipos	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de un exhaustivo programa de selección de proveedores. - No se volverá a adquirir equipos que resultaron insatisfactorios.
	Externo	Principales competidores entran al servicio de delivery	0.6	0.8	0.48	Disminución de las ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la publicidad por redes sociales, activando promociones de un servicio especial gratuito después de acumular 5 lavadas integrales. - Ofrecer acumulación de puntos para ser utilizados como descuentos. - Fomentar la formación de un club de Mr. Lavado, el cual contará con beneficios exclusivos.
		Incremento de la oferta de servicios formales	0.6	0.4	0.24	Disminución de las ventas de manera temporal	<ul style="list-style-type: none"> - Se estima que el impacto es bajo y/o temporal, debido a que el público objetivo del presente plan cuenta con un perfil que busca calidad de atención, exclusividad y el beneficio del delivery (a una empresa informal es poco probable que los clientes le dejen sus automóviles). - Fomentar la formación de un club de Mr. Lavado, el cual contará con beneficios exclusivos.
		Incremento de la oferta de servicios informales	0.8	0.4	0.32	Disminución de las ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Se estima que el impacto es bajo y/o temporal, debido a que el público objetivo del presente plan cuenta con un perfil que busca calidad de atención y exclusividad. - Fomentar la formación de un club de Mr. Lavado, el cual contará con beneficios exclusivos.
		Reducción de la demanda	0.4	0.6	0.24	Disminución de las ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Lanzar promociones, activaciones y descuentos.
		Falta de personal calificado para lavado	0.4	1	0.4	Disminución de la capacidad de planta e incremento de costos	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un plan de contratación de personal medianamente calificado, al cual se le otorgará capacitación permanente.

	Falta de choferes calificados	0.4	1	0.4	Disminución de la capacidad de planta e incremento de costos	- Implementar un plan de contratación de personal medianamente calificado, al cual se le otorgará capacitación permanente. - Cabe indicar que esta acción no implica bajar las condiciones de récord en el MTC ni la calificación psicológica.
Insumos	Incremento en el precio de los insumos	0.4	0.8	0.32	Reducción de la utilidad	- Realizar alianzas estratégicas con los principales actores del sector para organizar una asociación y en conjunto buscar proveedores internacionales. - Importación directa de insumos.
Clima	Temporada de invierno (lluvias)	0.6	0.4	0.24	Disconformidad del cliente por el producto final	- Previo a la entrega del vehículo el Chofer pasará un trapo de microfibra de limpieza superficial.
Regulatorios	Cambio de las políticas y normas	0.2	1	0.2	Continuidad del negocio	- Se cuenta con un fondo de provisión anual de aprox. S/. 50 mil, para soportar modificaciones y/o adecuaciones.
Tráfico vehicular	Alto tráfico	0.8	1	0.8	Disconformidad del cliente por espera adicional para entregar / recibir su vehículo	- En las términos y condiciones del servicio se establece que la prioridad es reducir el riesgo de daño/perjuicio al vehículo/cliente, por tanto, los choferes no buscan llegar en el menor tiempo posible. - En adelante, con miras a brindar un servicio que sea amigable con el ambiente, se evaluará la posibilidad de que los choferes se desplacen con Scooter de prepago (según la disponibilidad).

Elaboración: Autores de esta Tesis.

12.6 Conclusiones

- El riesgo más importante en el negocio es “tráfico vehicular”, puntuando con un calificativo de severidad cercana a 1. Lo anterior pone de manifiesto la importancia de concientizar a los clientes en la promesa de un servicio de calidad y que resguarda su inversión (el automóvil), por tanto, los choferes de la empresa no van a manejar a velocidades excesivas ni a realizar maniobras temerarias que, si bien pueden reducir el tiempo de traslado, se exponen a dañar el vehículo.
- El riesgo de ausentismo del personal y la alta rotación de este, son factores pueden afectar la capacidad de planta y, a la vez, de capacidad de respuesta al cliente, impactando negativamente en la rentabilidad del negocio y en la percepción de calidad de servicio de los clientes hacia el establecimiento. En este contexto, resulta de relevancia la implementación una estrategia de recursos humanos para la selección de personal y retención de talento; además, de programas de beneficios que sean atractivos.

- Asimismo, con el objetivo de brindar seguridad y tranquilidad a los usuarios de los servicios de Mr. Autolavado, la empresa contará con una póliza contra todos los riesgos, que cubre la inversión de los clientes (hasta el valor comercial de los automóviles) cuando sucedan choques, vuelcos, incendios; asimismo, la póliza brinda cobertura de responsabilidad civil frente a terceros daños hasta por un valor de US\$ 50,000.00. Para mayor detalle de la póliza de seguro referirse al **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

CAPÍTULO 13. CONCLUSIONES

Respecto al objetivo: *Establecer la demanda potencial para el plan de negocio propuesto.* El estudio de mercado realizado evidencia como resultado a nivel cualitativo, focus group y entrevistas a profundidad, que el público meta valora los atributos de calidad, confianza y practicidad; siendo importante resaltar que la confianza es un atributo que se percibe como inherente cuando contratan este tipo de servicio, lo que se evidenció específicamente en el NSE A, quienes, por ejemplo, una vez que han contratado un servicio de lavado para su vehículo, no ven razón alguna para retirar ningún objeto de valor de este, y esperan encontrar absolutamente todo lo que se localizaba dentro del mismo, sin embargo, el no garantizar la percepción de seguridad que tienen afectará directamente su decisión de compra y no adquirirán nuevamente el servicio de este negocio, además de su fuerte influencia en cuanto a la publicidad boca a oído. Por otro lado, en lo referente a los resultados cuantitativos, se observa que el 60% de los encuestados manifestaron que el principal inconveniente para utilizar el servicio de lavado es el tiempo que implica llevar y recoger su vehículo. La encuesta también confirma que el servicio más adquirido en los llamados “Carwash” es el servicio integral con un 52%, seguido por el lavado de salón con un 30%, motivo por el cual la viabilidad económica del plan de negocio propuesto se analizó tomando como referencia los ingresos generados por estos dos servicios, estimándose la demanda potencial referida a ambos servicios en 1,046,658 lavadas de autos al año. Este cálculo se sustenta en los datos del marco contextual, así como la aceptación de la idea de negocio validada a través de la encuesta a 388 personas, donde un 36% de los encuestados definitivamente sí utilizaría nuestros servicios, comprobándose la existencia de una demanda insatisfecha que puede ser atendida por el negocio propuesto.

Respecto al objetivo: *Definir las acciones estratégicas para poder llevar adelante la idea de negocio.* A nivel estratégico, el análisis realizado nos permite concluir que existen oportunidades para llevar a cabo con éxito el negocio propuesto, evidenciándose la generación de condiciones, particularmente en los aspectos sociocultural y tecnológico, que permitirán diseñar estrategias que garanticen la sostenibilidad de la presente propuesta. Resulta fundamental mencionar que en el aspecto sociocultural se observa una mayor digitalización del peruano, ya que 6 de cada 10 peruanos se conectan a internet por lo

menos una vez a la semana, y analizado en función a los NSE, se observa que el internet alcanza una penetración del 90% en el NSE A, y un 64% en el NSE B; esto ha llevado a que los peruanos incrementen su consumo multicanal y consumo e-commerce, demostrándose que cada vez hay una mayor confianza por realizar compras on-line, es así que al cierre del 2018 más de cinco millones de peruanos utilizaron medios digitales para adquirir un producto o servicio. Esta oportunidad no está siendo aprovechada por los actuales negocios de “carwash” los cuales siguen una línea tradicional y son muy pocos los que muestran algún atisbo de modernidad/digitalización, manifestada solo a través del uso de redes sociales; sin embargo, no cuantifican que la utilización de la tecnología como herramienta complementaria puede generar un mayor aprovechamiento de sus instalaciones y garantizar su crecimiento y reconocimiento. El análisis confirma que para innovar es necesario arriesgar, pero este riesgo debe ser cuantificado y contar con las condiciones que permitan hacerle frente y superarlo.

Las estrategias bajo las cuales se guiará el negocio propuesto para garantizar su éxito son: i) Diferenciación, la cual se soporta en el servicio de recojo y entrega del vehículo, que busca optimizar el tiempo de nuestros clientes, evitando que se trasladen hasta el establecimiento y esperen por la finalización del servicio; y, la utilización de una plataforma digital, a través de la cual se realizarán la reserva, el pago y seguimiento del servicio contratado, garantizando un servicio personalizado, confiable y práctico.; ii) Fidelización del cliente, a través de promociones eventuales y programadas, y servicios complementarios como, medición de la presión de llantas, entre otros; iii) Eficiencia de procesos, orientada a la maximización de las actividades de operaciones a través de la automatización de las reservas y la programación de actividades de los procesos de lavado; y iv) Marketing digital, a través del cual se busca transmitir la oferta de valor de los servicios propuestos, así mismo, se contará con un community manager encargado de analizar la base de datos de la plataforma digital, con la finalidad de establecer patrones de compra y ofrecer cada vez una oferta más personalizada.

Respecto al objetivo: *Desarrollar el plan comercial y plan operativo para el desarrollo de la idea de negocio.* Las acciones estratégicas externas para llevar a cabo la idea de negocio incluyen el plan comercial con un enfoque basado en campañas publicitarias y

promociones a través de redes sociales, sustentadas en que el 50% de las ventas online, durante el 2018, fueron compras automáticas motivadas por promociones (IPSOS, 2018); así mismo, como complemento del enfoque comercial, la utilización de plataformas digitales van de la mano con un sistema operativo tecnológico, donde el cliente obtiene información en todo momento del estado de su servicio y sin necesidad de sacrificar tiempo para satisfacer su necesidad.

A nivel interno, la generación de valor del negocio propuesto se encuentra en las actividades de operaciones, donde se concentra la mayor utilización de recursos de capital y humanos, ya que incluye las 2 actividades claves del negocio, que son: el lavado de vehículos, y el recojo y entrega de estos, siendo fundamental para maximizar el valor de la empresa las siguientes variables: i) procesos establecidos, los cuales buscan garantizar un servicio de alta calidad en el menor tiempo posible, completando los servicio de lavado integral y lavado de salón en un máximo de 48 y 160 minutos, respectivamente, en base a un estudio de tiempos realizado con la ayuda de expertos del negocio; ii) fuerza laboral, conformada por choferes expertos en el manejo de vehículos de alta gama, y operarios de lavado catalogados como expertos, los cuales por su experiencia y conocimiento del negocio garantizan el cumplimiento de la promesa de servicio realizada a los clientes, referidas a calidad, confianza y tiempo; y iii) capacidad instalada, la cual busca ser aprovechada al máximo, como consecuencia de un layout con 10 espacios de trabajo habilitados para la realización de las actividades de lavado y secado de los vehículos sin necesidad de cambiar de área de trabajo, permitiendo atender hasta 10 vehículos en simultáneo, garantizando la atención hasta del 3.5% del mercado efectivo. Así mismo, la plataforma digital promueve la realización del servicio de lavado de vehículos en el horario de oficina, siendo fundamental para la maximización de la capacidad instalada del local, así como una variable competitiva; ya que la competencia no optimiza la utilización de su capacidad instalada como consecuencia de picos de demanda generados normalmente los días de semana en el horario de 5pm a 9pm y los fines de semana durante las mañanas. El negocio propuesto busca uniformizar la demanda y aprovechar al máximo la capacidad instalada, contando con procesos eficientes y personal calificado que garanticen la calidad de nuestros servicios.

Respecto al objetivo: *Examinar la viabilidad económica de la idea de negocio.* A nivel financiero, se observa que bajo supuestos conservadores se logra cubrir con holgura los costos de financiamiento de capital propio y de terceros, demostrando que el proyecto es viable. Asimismo, del estudio de mercado realizado, se confirma que el proyecto difícilmente podría encontrarse cerca de los puntos críticos identificados, lo que avala la viabilidad del proyecto.

Respecto al objetivo: *Desarrollar el análisis de riesgos de la idea de negocio.* El análisis de riesgo pone de manifiesto que los riesgos más importantes para la continuidad del negocio son el tráfico vehicular de Lima y la rotación del personal operativo. Con el objetivo de mitigar los riesgos mencionados, se deberá trabajar en dos aspectos: i) Conciencia de tiempos, el cliente final debe conocer que la promesa de la empresa no es rapidez en el proceso de lavado, sino que es una promesa de ahorro de tiempo en el sentido que el servicio de lavado se realizará cuando el cliente no esté utilizando su vehículo, evitando que el cliente utilice su tiempo libre para estos fines; y, ii) Rotación de personal, que será mitigado a través de la formalización del trabajador, sueldos competitivos, beneficios de ley, capacitación permanente y promesa de una línea de carrera.

CAPÍTULO 14. RECOMENDACIONES

- En línea con la concientización ecológica de las personas, se recomienda contar con un sistema de reciclaje de agua, que permita disminuir el consumo del recurso hídrico. Cabe indicar que, en la actualidad, la empresa Karcher (proveedor de equipos para lavado) cuenta con un sistema de reciclaje de agua, denominado WRP Cas Wash de Karcher, el cual cuesta aproximadamente US\$ 68 mil.
- Con la finalidad de brindar confianza a los clientes, se recomienda auspiciar actividades del mundo automotor como el Racing Dakart, demostrando la existencia de una organización real y comprometida con la industria automotriz; así mismo, se deben realizar servicios de lavado con transmisión en vivo, mostrando las instalaciones del negocio y haciendo partícipes, de los servicios que se brindan, a los clientes; construyendo de esta forma una relación más cercana con los clientes y generando una mayor confianza.
- Personalizar la plataforma digital hasta convertirla en una página de búsqueda recurrente de información, referente no solo al servicio de lavado, sino ser fuente de información relevante y de interés del sector automotriz, lo que permitirá consolidar la característica de asesoría que busca brindar el negocio.
- Actualización constante del contenido de los servicios ofrecidos, mostrados de manera sencilla, con la finalidad de facilitar la compra, pero con contenido de calidad que inspire confianza, nadie confía en páginas o aplicativos con información desactualizada.
- Se recomienda utilizar las Alertas Google, con la finalidad de conocer lo positivo o negativo que se publique en relación con el negocio, es importante responder a toda alusión referida al servicio brindado, mostrando nuestra actividad en la red.
- Contrariamente al comportamiento actual de la competencia, que busca ampliar sus servicios, la propuesta de negocio busca consolidarse como una marca especializada en el servicio de lavado, recomendándose como acción para atraer al público objetivo el ofrecer servicios complementarios como: i) Tanqueado de gasolina, y; ii) Recojo y entrega del automóvil para la realización del servicio de mantenimiento determinado por el kilometraje, para clientes que adquieran por lo menos un servicio de lavado al mes.
- Obtener un certificado SSL (Secure Sockets Layer) con la finalidad de proteger la información que será comunicada por nuestros clientes, encriptando la información.

BIBLIOGRAFÍA

- APEIM. (2013). *Niveles Socioeconómicos 2013*. Lima: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados.
- APEIM. (2018). *Niveles Socioeconómicos 2018*. Lima: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados .
- Banco Central de Reserva del Perú. (1 de Junio de 2019). *Reporte de Inflación*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/junio/reporte-de-inflacion-junio-2019.pdf>
- BCRP. (22 de Julio de 2019). *Banco Central de Reserva del Perú*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>
- Benitez Cudas, M. (2012). *Evolución del Concepto Competitividad*. Asunción: Paraguay Ediciones.
- Car Wash Perú y Lavadero de Autos Perú. (7 de Agosto de 2019). Obtenido de carwash.pe: <https://carwash.pe/los-carwash-crecen-en-lima/>
- Carrero, J. (06 de 22 de 2019). *2IM Marketing*. Obtenido de 2IM Marketing. Marketing digital: <https://2immarketing.com/factores-externos-matriz-efe-mefe/>
- Centro Europeo del Conocimiento para la Tecnología de la Información . (5 de Agosto de 2019). *TIC Portal*. Obtenido de <https://www.ticportal.es/glosario-tic/factores-criticos-exito>
- Cepeda, M. d. (03 de 08 de 2019). *Qué es el análisis PESTEL*. Obtenido de Zona Económica: <https://www.zonaeconomica.com/que-es-el-analisis-pestel>
- CPI. (2013). *Perú: Población 2013*. Lima: Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C.
- CPI. (2018). *Perú: Población 2018*. Lima: Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C.
- Diario Correo. (1 de Agosto de 2019). Obtenido de www.diariocorreo.com.pe: <https://diariocorreo.pe/edicion/lima/trafico-lima-conozcq-45-puntos-criticos-aquejan-ciudadania-infografia-819767/>
- EBC. Escuela Bancaria y Comercial. (22 de 06 de 2019). *Las 5 Fuerzas de Porter*. Obtenido de Las 5 Fuerzas de Porter: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- El Peruano. (04 de 08 de 2019). *El Peruano*. Obtenido de El Peruano: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ordenanza-que-establece-restricciones-al-transito-vehicular-ordenanza-no-2164-1790630-1/>
- Full Cueros. (20 de Diciembre de 2017). Obtenido de www.fullcueros.com: <https://www.fullcueros.com/mantenimiento-de-tapiceria-de-cuero>
- Gestión. (25 de Marzo de 2018). Smartphoneros adultos prefieren ofertas de llamadas; y los jóvenes, bonos con más Internet. *Gestión*, pág. 14.
- Gestión. (17 de Marzo de 2018). Súper Interesantes Cifras de la Penetración de Internet y Facebook en el Perú y el Mundo. *Gestión*, pág. 12.

- Gestión. (14 de 08 de 2019). *Gestión*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/mr-jeff-apuesta-contar-100-locales-lima-mira-ciudades-235597-noticia/>
- Gestión.org. (27 de 07 de 2019). *GESTIÓN.ORG*. Obtenido de GESTIÓN.ORG: <https://www.gestion.org/estrategia-de-productos/>
- GFK. (24 de Abril de 2017). *Estudios de Mercado*. Obtenido de Press Release: <https://www.gfk.com/es-pe/insights/press-release/informe-de-internet-digital-marketing-toolkit-peru/>
- Group, E. d. (21 de 06 de 2019). *Marketers Group*. Obtenido de Marketers Group: <https://marketersgroup.es/>
- Holguín, M. M. (2012). *Fundamentos de marketing*. Libro Virtual - Lima: Ecoe Ediciones. Obtenido de Web Cendoc.
- IEBSchool. (15 de 09 de 2019). *La Escuela de los Negocios y los Emprendedores*. Obtenido de La Escuela de los Negocios y los Emprendedores: <https://comunidad.iebschool.com/customerjourneymap/2016/05/10/que-es-el-customer-journey-map/#targetText=El%20customer%20journey%20o%20E2%80%99Cel,en%20la%20mente%20del%20cliente.>
- INEI. (2017). *Provincia Constitucional del Callao - Compendio Estadístico 2017*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- INEI. (2017). *Provincia de Lima - Compendio estadístico 2017*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- INEI. (2018). *Perú: Perfil Sociodemográfico*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- International Carwash Association. (5 de Agosto de 2019). Obtenido de Carwash.org: <https://www.carwash.org/for-operators/industry-information>
- IPSOS. (30 de Noviembre de 2017). *Perfil del Smartphonero*. Obtenido de Innovación y Conocimiento: Consumidor & Cliente : <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-smartphonero>
- IPSOS. (2017). *Smartphonero*. Lima.
- IPSOS. (2018). Lima Moderna - Información Socioeconómica. *Perfil Demográfico de Lima Metropolitana*, 62-75.
- IPSOS. (2018). *Perfil de los Peruanos*. Lima: IPSOS.
- IPSOS. (2018). *Perfiles Zonales 2018*. Lima.
- IPSOS. (2018). *Perfiles zonales Lima Metropolitana 2018*. Lima: Ipsos Marketing.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Décimocuarta ed.). Naucalpan de Juárez, Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México. Recuperado el 22 de Julio de 2019
- La ley. (04 de 08 de 2019). *La Ley*. Obtenido de La Ley - El Ángulo Legal de la NoticiaEl Ángulo Legal de la Noticia: <https://laley.pe/art/8261/esta-es-la-ordenanza-que-restringe-la-circulacion-de-vehiculos-por-dias-y-placas-en-lima>

- Lima Cómo Vamos. (2018). *Informe de Resultados de Percepción sobre Calidad de Vida*. Lima: .
- Lucas García. (30 de 07 de 2019). *Sobre 40 de Fiebre*. Obtenido de Sobre 40deFiebre: <https://creativoeppm.com/diferencia-entre-la-publicidad-atl-y-btl/>
- Malhotra, N. K. (1997). *Investigación de Mercados*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Malhotra, N. K. (1997). *Investigación de Mercados*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- MTC. (14 de Julio de 2019). *Ministerio de Transportes y Comunicaciones* . Obtenido de <https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>
- MTPE. (8 de Julio de 2019). *Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*. Obtenido de Indicadores laborales a nivel distrital: <http://www2.trabajo.gob.pe/estadisticas/ind-lab-a-nivel-distrital/>
- MTPE. (19 de Julio de 2019). *Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.pe/mostrarContenido.php?id=165&tip=909>
- Panaia, M. (2010). Algunas precisiones sobre el concepto de población flotante en el ámbito del trabajo. *Revista Interuniversitaria de Estudios Territoriales* , 27-36.
- PrensaLibre. (11 de junio de 2018). *PrensaLibre*. Obtenido de <https://www.prensalibre.com/ciudades/aguas-con-el-agua-carwash-utilizan-hasta-70-litros-de-agua-para-lavar-un-vehiculo/>
- ProInversión. (12 de 08 de 2019). *ProInversión*. Obtenido de ProInversión: <http://www.proinversion.gob.pe/apec/pdf/4%20Regimen%20Laboral.pdf>
- Pública, C. P. (Abril de 2018). *Perú: Población 2018*. Lima: CPI.
- Publicaciones Vértice. (2008). *Dirección Estratégica* . Málaga: Vértica.
- Real Academia Española. (27 de 07 de 2019). *Real Academia Española*, vigesimotercera edición. Recuperado el 27 de 07 de 2019, de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/?id=XcBNzxH>
- Salinas, P., & Cárdenas, M. (2008). *Métodos de Investigación Social*. Quito: Quipus.
- SBS. (14 de Julio de 2019). *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. Obtenido de https://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PLANTILLA-REPORTE-INDICADORES/CIIF_0001_dic2017.pdf
- SBS. (14 de Septiembre de 2019). *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. Obtenido de Cotización de oferta y demanda tipo de cambio promedio ponderado: https://www.sbs.gob.pe/app/pp/SISTIP_PORTAL/Paginas/Publicacion/TipoCambioPromedio.aspx
- Sonax. (15 de Junio de 2018). Obtenido de www.sonax.com.pe: <https://www.sonax.com.pe/Consejos-de-cuidado>
- Soriano Soriano, C. L. (1991). *El Marketing Mix: Concepto estrategia y aplicaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

- SUNAT. (12 de 08 de 2019). *SUNAT*. Obtenido de SUNAT: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/regimen-mype-tributario/6829-05-impuestos-a-pagar>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (15 de 06 de 2019). *Asociación Dominicana de estudiantes de antropología*. Obtenido de ASODEA: <https://asodea.files.wordpress.com/2009/09/taylor-s-j-bogdan-r-metodologia-cualitativa.pdf>
- Todo Autos. (11 de Diciembre de 2017). Obtenido de TodoAutos: <https://www.fullcueros.com/mantenimiento-de-tapiceria-de-cuero>
- Urbani. (1 de Agosto de 2019). Obtenido de www.urbania.com.pe: https://urbania.pe/indice_m2/oficinas/#1503087567280-630f8ae2-c898
- Urbania. (2 de Agosto de 2019). Obtenido de www.urbania.com.pe: https://urbania.pe/indice_m2/oficinas/#1503087567280-630f8ae2-c898
- YeePLY. (14 de Septiembre de 2019). *YeePLY*. Obtenido de <https://www.yeeply.com/>
- Ylse, R. (17 de Julio de 2019). *SEMRUSH*. Obtenido de <https://es.semrush.com/user/148490673/>